NEGOCIACIÓN ¿COOPERAR O COMPETIR?

CRISTIÁN SAIEH
DARÍO RODRÍGUEZ
MARÍA PILAR OPAZO

EDICIONES
EL MERCURIO

NEGOCIACIÓN
¿COOPERAR©COMPETIR?

EDICIONES
EL MERCURIO

© 2006, **Cristián Saieh / Darío Rodríguez / María Pilar Opazo**
© De esta edición:
Empresa El Mercurio S.A.P.
Avda. Santa María 5542, Vitacura, Santiago de Chile.

ISBN Edición Impresa: 956-23-465-4
ISBN Edición Digital:978-956-7402-64-9
Inscripción N° 156.914

Primera edición: agosto de 2006
Primera edición digital: agosto de 2016

Edición general: Jessica Atal
Diseño y producción: Iván Villalobos G.
Diagramación Digital: ebooks Patagonia
Diseño portada: Iván Villalobos G.
Ilustraciones Aetos: páginas 18, 38, 44, 52, 72, 86, 115, 122, 139, 152, 182, 191, 210, 241, 246, 270, 292 y 309.
Fotografías e ilustraciones Fotobanco : páginas 20, 42, 46, 81, 88, 120, 124, 150, 154, 171, 184, 212, 248, 268, 272, 290 y 294.

Todos los derechos reservados.
Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro óptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la Editorial

NEGOCIACIÓN
¿COOPERAR O COMPETIR?

CRISTIAN SAIEH

DARÍO RODRÍGUEZ

MARÍA PILAR OPAZO

EDICIONES
EL MERCURIO

PRÓLOGO
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I
NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO
Comunicación y conflicto
Dimensiones del conflicto
Gestionando el conflicto

CAPÍTULO II
ESTRATEGIA Y ANATOMÍA DE LA NEGOCIACIÓN
Negociación y selección de estrategias
Negociación y doble contingencia
La vida en sociedad es negociación
Negociación y gestión
Elementos para seleccionar una estrategia de negociación
Estrategias y tácticas de negociación
La anatomía de la negociación

CAPÍTULO III
COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN
¿Qué es comunicación?
La comunicación en las organizaciones
Dificultades de la comunicación
La comunicación en las distintas etapas de la negociación
Beneficios y costos del silencio

CAPÍTULO IV
OPCIONES Y LEGITIMIDAD
Criterios para el desarrollo de opciones
Causas que impiden crear opciones
Cuando los intereses son antagónicos
Imprimiendo legitimidad a las negociaciones
Legitimidad en negociaciones horizontales y verticales
Identificando criterios y procedimientos legítimos en forma previa
Criterios legítimos en la mesa de negociación

CAPÍTULO V
ÉTICA EN LA NEGOCIACIÓN
Trazando una línea ética
La ética y la ley
La ley en las negociaciones
La respuesta final para lo ético y legal

CAPÍTULO VI
EL PODER EN LA NEGOCIACIÓN
El poder y la negociación en las organizaciones
Las fuentes de poder
El buen manejo del poder al momento de negociar

Generando poder para el negociador
El BATNA otorga poder

CAPÍTULO VII
EL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN
Concesiones y cierre en la estrategia cooperativa
Concesiones y cierre en la estrategia competitiva
La formalización del acuerdo

CAPÍTULO VIII
DE COMPETIDOR A COOPERADOR
Los obstáculos a la cooperación
Causas de la espiral de la competencia
Hacia la colaboración

CAPÍTULO IX
ALIANZAS Y RELACIONES ESTRATÉGICAS
Colaborar para competir
Un problema común: el deterioro de las relaciones
Hacia un proceso de colaboración
Una buena relación: garantía de mayor valor

CAPÍTULO X
NEGOCIACIÓN Y CULTURA
Traspasando fronteras: las negociaciones interculturales
Las diferencias culturales en la obtención del “sí”
¿Cómo negocian las distintas culturas?
Redes de contacto
Tácticas para negociaciones interculturales
Principales rasgos de algunas culturas

EPÍLOGO

A Teresa, por mostrarme que la entrega incondicional no es negociable.

Cristián Saieh

A Lobo, por demostrar que el amor mueve montañas.

Darío Rodríguez

Y *a Jose, por enseñarme la profundidad del amor.*

Pilar Opazo

Todos debemos aprender a negociar, no hay escapatoria. Nuestra vida es una negociación permanente. Todas las relaciones sociales son comunicaciones que contienen invitaciones que pueden ser aceptadas o rechazadas. Si son rechazadas, se producen desavenencias y las comunicaciones desembocan en conflictos a ser negociados. Tal como lo anuncia su título, este libro le permitirá al lector resolver mejor en todos los ámbitos el dilema esencial de sus negociaciones diarias, que es competir o colaborar. En el ámbito empresarial, por ejemplo, ¿son los negocios guerra o son paz? Algunos empresarios dirán que son guerra, que todo es competencia. Las empresas están amenazadas por sus competidores, por sus clientes, por sus proveedores, por sus potenciales imitadores y aun por sus propios empleados.

Otros empresarios, sin embargo, no estarán de acuerdo con esta visión del mundo de los negocios. Plantearán que los clientes no son enemigos, sino que, por el contrario, la satisfacción de sus necesidades es lo más importante de una empresa. Que tampoco lo son los proveedores, los empleados y aun los competidores, por lo que hay que formar alianzas estratégicas con ellos. Entonces, los negocios son paz. No es necesario apagar la luz del compañero para tener brillo propio. ¿No es cierto? Esto tampoco parece completamente correcto, porque las empresas sí tienen conflictos con sus competidores, sus clientes, sus proveedores, sus empleados y otros agentes interesados.

Lo racional es reconocer que los negocios son simultáneamente guerra y paz. Y que en el mundo de los negocios rara vez existen colaboradores (amigos) o competidores (enemigos) puros. Los negocios, como todo fenómeno propio de la vida social, siempre tienen una complejidad mayor de lo que son capaces de ver esas miradas simplistas en blanco o negro, de guerra o paz. Es importante darse cuenta de la verdadera complejidad de la situación, porque sólo así se torna posible extraer el máximo beneficio de ella. Quien

únicamente percibe uno de los lados, sin siquiera darse cuenta de la existencia del otro, deja oportunidades. Las empresas interactúan, en relaciones simultáneas de competencia y colaboración, con sus contrapartes interesadas, internas y externas.

Pepsi Cola y Coca-Cola compiten por la preferencia de los consumidores y colaboran implícitamente para lograr que ambas tengan un gasto publicitario suficientemente alto que impida el aumento de la participación de mercado de los muchos competidores comunes, que están permanentemente introduciendo otras colas y bebidas no colas.

Microsoft colabora con Compaq para que su *hardware*, que complementa el *software* de Microsoft, sea lo mejor posible, porque esto aumenta las ventas del *software* Microsoft. Pero Microsoft también tiene una relación de competencia indirecta con Compaq. Promueve la máxima competencia posible entre los fabricantes de *hardware*, para que los PC, además de ser de buena calidad, se vendan lo más barato posible y así poder apropiarse de la mayor parte de la torta creada por los computadores personales (*hardware* y *software*).

En el libro se relata que los empresarios japoneses decidieron colaborar entre sí y con el Estado nipón para posicionar en el mercado mundial la marca Made in Japan. Es tan evidente que lo lograron, que parece increíble que antes de la década de los 70 los productos japoneses tuvieron fama por su escasa calidad. Las empresas niponas también compiten entre sí; las fábricas de automóviles, cámaras fotográficas, relojes, aparatos electrónicos procuran aumentar su participación de mercado. Ambas caras del fenómeno–colaboración y competencia– son verdaderas y, contra lo que se podría pensar, sus resultados se han sumado: han conducido a mejorar enormemente la calidad de los productos y a reducir sustancialmente sus costos.

Los negocios son cooperación cuando se trata de crear la torta, y son competencia cuando se trata de dividirla. En el mundo de los negocios el valor se crea o se destruye paso a paso, negociación a negociación. Este libro ayudará a los ejecutivos a obtener en cada paso valores más cercanos al potencial de la negociación. Les permitirá mejorar sus habilidades de negociación utilizando distintas

estrategias, como la de evadirse (¿de qué conflicto me hablas?), la de ceder (yo pierdo, tú ganas), la de transar (yo cedo, tú cedes), la de competir (yo gano, tú pierdes) o la de colaborar (yo gano, tú ganas). La estrategia más apropiada depende de la situación particular que se enfrenta.

Mi impresión es que cuando uno se mueve desde la estrategia de evasión a la de colaboración, la habilidad negociadora requerida para lograr resultados satisfactorios crece. En particular, en un mundo donde cada cual persigue sus objetivos individuales, la estrategia de colaboración es más difícil de lograr que la de competencia. Entre dos personas la colaboración requiere normalmente que ambas utilicen esa estrategia de negociación. Si una de ellas elige la estrategia de competir, a la otra le va a convenir competir, destruyéndose así la colaboración.

Estoy convencido de que demasiados conflictos usan negociaciones competitivas para resolverse, cuando en realidad una negociación cooperativa hubiera permitido mejorar a todas las partes involucradas. Esto por falta de habilidad de los agentes negociadores.

El ejemplo japonés debería servir de inspiración para que nuestras empresas valoren la colaboración. Los diversos mercados mundiales son exigentes y su capacidad compradora, inmensa. Sin una muy amplia cooperación es muy difícil que empresas tan pequeñas –y hasta las más grandes son pequeñas, medidas por estándares internacionales– se encuentren en condiciones de satisfacer una demanda tan enorme y exigente.

Mi aspiración es que este libro sobre negociación le ayude al lector a explotar en mayor grado todas las oportunidades de colaboración que ofrecen las negociaciones que enfrenta diariamente. Que le permita orientar su capacidad creativa a la invención de nuevos proyectos, nuevas tortas, en colaboración con otros. Los conflictos competitivos de cómo se reparte el resultado se reducen cuando se crea algo que no existía, porque todos ganan.

Patricio del Sol
PhD Standford University
Profesor titular Ingeniería UC
Director Académico de la Clase Ejecutiva de *El Mercurio*

La pregunta que inspira este libro y largos años de dedicación académica de los autores es si hay algo más allá del ganar-ganar que pueda ser transmitido a las personas, ejecutivos y profesionales interesados en maximizar los beneficios de sus transacciones y toma de decisiones en un contexto de economías fuertemente globalizadas, interconectadas, donde la información es clave y la ardua competencia es pan de cada día.

El ganar-ganar del Harvard Negotiation Project lleva más de veinticinco años intentando acoplar y reunir los esfuerzos en torno a dicha estrategia que, postulan, está inscrita en el ADN de las personas. Esto es correcto en muchos aspectos y tal vez erróneo en otros tantos, a la luz de las comprobaciones de las páginas de este libro, las encuestas realizadas a cientos de ejecutivos y la realidad experimental vivida en negociaciones reales y simulaciones de talleres de negociación que hemos dictado por más de diez años. Ése es nuestro desafío: demostrar a los lectores que hay algo más allá del ganar-ganar, esto es, descifrar la verdadera tensión o dilema entre cooperar y competir.

Vamos a un caso concreto. Los libros de negociación comienzan señalando que estamos todo el día negociando y que por esa razón es importante entender lo que hacemos para desarrollar correctas estrategias que conduzcan al éxito. Como ejemplo, podría señalarse que un libro escrito por tres autores es un proceso de negociación complejo que también requiere de una estrategia para cada uno de los coautores y en el que se generan tensiones entre generar y distribuir valor. Lo anterior es verdadero, y esta vez, gracias al trabajo en equipo y al desarrollo de estrategias de negociación que hemos explicado en este libro, ha habido una conclusión –cierre– muy satisfactoria.

No ocupamos demasiado tiempo; en alrededor de diez meses pudimos concluirlo, ya que llevábamos cuatro años colaborando y habíamos desarrollado un método eficiente. Este libro refleja el

trabajo interdisciplinario y contiene la condensación de trabajos, *papers*, escritos y conversaciones en las que pusimos en común formas de aproximación a los fenómenos sociales involucrados en las negociaciones. Tampoco podríamos decir que fue un proceso extremadamente laborioso. La adecuada división del trabajo entre los tres hizo posible multiplicar el resultado del esfuerzo invertido. Finalmente, no fue una empresa individual; aunque cada uno de nosotros escribía aislado, todo lo escrito era revisado, corregido, complementado y hasta reescrito por los otros dos; no hay en él ninguna frase que alguno de nosotros desconozca como propia. Pero tampoco fue una aventura carente de tensiones y dilemas: había que coordinar diversas visiones de la materia, disciplinas que observan el comportamiento humano también distintas y, además, compatibilizar tiempos, plazos, restricciones y necesidades que hubo que superar y abordar. En síntesis, como anticipábamos, este libro es resultado de una negociación en que si bien la colaboración fue el motor de producción, también existió la tensión de competir por ideas, conceptos, plazos y otros intereses largos de detallar.

Lo anterior se inscribe en un largo tiempo reuniéndonos para escribir las páginas de los cursos de Clase Ejecutiva del diario *El Mercurio*, programar clases presenciales, seminarios y consultorías y definir acuerdos conceptuales, tiempo en el que descubrimos que habíamos desarrollado un modo práctico de considerar y conducir las negociaciones, el cual, aunque en algunos aspectos ocupa los elementos del modelo de Harvard, tenía la ventaja de haber sido aterrizado a nuestra cultura, caracterizada por la improvisación y competitividad en las negociaciones; lo anterior nos llevó a incorporar pragmáticamente elementos provenientes de las teorías de los sistemas sociales y la comunicación humana para explicar y desarrollar un modelo conceptual propio, que fuera práctico, eficiente y eficaz.

Los sistemas sociales –también el formado por nosotros– deben su origen a la contingencia. En nuestro caso, ésta se presentó por una invitación que hacia fines del año 2001 nos hiciera el profesor Patricio del Sol a dictar el curso de Negociación de Clase Ejecutiva. No nos conocíamos, pero aceptamos encantados el desafío. A poco andar, descubrimos que podíamos colaborar fácilmente, que nuestras

perspectivas eran complementarias y que poníamos en práctica aquello que enseñábamos: el curso de negociación era también un proceso cuyo objetivo era ganar-ganar. Durante el segundo semestre del año 2005, debimos preparar y dictar el curso; necesitábamos un profesor ayudante y le pedimos a Pili que se integrara. No lo sabíamos, pero habíamos armado el grupo que iba a escribir este libro.

La contingencia hace notar que las cosas podrían haber sido diferentes y no se puede subestimar la importancia de este profundo hecho cotidiano. Si Patricio del Sol no nos hubiera sugerido hacer un curso en conjunto, si alguno de nosotros no hubiera aceptado o no hubiese podido, si no hubiéramos logrado llegar a acuerdos o no se hubiera generado una sólida base de confianza, este libro no existiría.

Deseamos agradecer a Patricio del Sol por habernos instado a iniciar este proceso de colaboración, por su apoyo constante y la libertad que nos ha dado para hacer innovaciones y cambios según aconsejara la experiencia. Un líder ha de ser capaz de descubrir oportunidades en el entorno y potencialidades en su equipo; Patricio pudo ver que esta temática era importante y que uniendo nuestras capacidades podríamos hacer un aporte novedoso. Este texto demuestra que no se equivocó, y lo agradecemos.

Especiales aportes a lo escrito en este libro se deben al trabajo de Marcela Suárez, que con su talento y sentido práctico nos ayudó a aterrizar algunos conceptos más complejos.

Queremos también expresar nuestro reconocimiento a Arturo Yrarrázaval, decano de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, cuya confianza y apoyo fueron vitales para que se materializara la creación y el exitoso desarrollo del Centro de Negociación y Mediación de la misma universidad, agradecimientos que hacemos extensivos a Roberto Guerrero V.

El director del Instituto de Sociología de la Universidad Católica, profesor Eduardo Valenzuela, siempre ha apoyado a los académicos del instituto en las iniciativas que emprenden, poniendo a su disposición lo que requieran para lograr concretarlas exitosamente.

Los numerosos ejecutivos y profesionales que han seguido los cursos de negociación en Clase Ejecutiva han sido un gran estímulo. Generosamente han compartido sus experiencias, participando

activamente en el foro del curso y en las clases presenciales. Este libro se dirige a ellos y a otros tantos ejecutivos, profesionales y personas que han de negociar diariamente. Y no sería justo olvidar el incentivo permanente que nos dan los alumnos de los cursos, talleres y seminarios de negociación, comportamiento en la empresa, teoría de sistemas y teoría de la comunicación en las carreras de derecho, ingeniería civil, sociología, psicología y periodismo de la Universidad Católica.

La señora Jessica Atal, de forma muy profesional, nos hizo ver los ripios que recargaban nuestro borrador original. Al hacerlo, nos demostró que el encanto personal puede ser un factor clave para negociar cambios de formato y estilo en algo que se siente tan personalmente propio, como es un libro. El texto definitivo quedó, lo reconocemos, mucho mejor. Si, a pesar de todo, todavía se encuentran párrafos pesados o abstrusos, se debe a nuestra tozudez y no a su omisión. Agradecemos todo su tiempo y a José por haber aceptado que su mamá, por momentos, dejara de estar absorta en él.

Deseamos dejar estampado nuestro reconocimiento a don Luis Salinas –Aetos–, cuyos dibujos llenos de humor y humanidad, enriquecen este libro contribuyendo a graficar conceptos que podrían ser áridos.

Finalmente, aunque de ninguna manera en último lugar–*last, but not least*–, cada uno de nosotros quisiera reconocer la contribución de las personas que le son más queridas, cercanas e importantes. Si en estas páginas se trasluce alegría y optimismo, a ellas se debe.

Cristián agradece ante todo y por todo a Tere; a sus tres hijas: Francisca, Ignacia y Teresita, que han soportado largos momentos de ausencia, y a su madre, Patricia, la mentora de su carrera académica. También a quienes han colaborado en su actividad docente: Carolina Larraín y Bayardo Godeau; a su entrenador, Martín Arias y a el quipo TYM, que le enseñaron que la maratón es un desafío de cooperación entre compañeros de equipo y de competencia con uno mismo, y a los cientos de alumnos y profesionales que han asistido a sus cursos y talleres: ellos lo han instado a aportar algo más que el consabido *win-win*.

Darío agradece a todas sus mujeres tan especiales: Aura (Cuquita), Carmen, Soledad (Lobo), Carolina, Carmen Paz, Isidora, Magdalena y

Fernanda. A ellas se acaban de agregar Matilde y, aunque no lo crean, Lucas.

Pili agradece a su familia; su madre –que fue su editora personal en la creación de este libro–, su padre, sus hermanas Magdalena y Maite y a Jose, su futuro marido, compañero en cada paso de este camino (y de los que vendrán).

Los autores
Santiago, julio de 2006

negociación y conflicto

CAPÍTULO 1

LOS conflictos son mucho más frecuentes de lo que se cree, y afortunadamente, menos dañinos de lo que se teme. Sus causas, efectos, grados de intensidad y violencia son diversos, por lo cual existen variadas estrategias y prácticas para enfrentarlos. Los conflictos son inherentes a todo sistema social y pueden generar mayor valor

en la mesa de negociación si son gestionados en forma adecuada. Entender los conflictos y su dinámica es fundamental para alcanzar negociaciones exitosas.

Caso 1: Cuando nadie habla

Había un gran descontento en la empresa. La baja en las ventas era evidente. El temor a la “reducción de personal” era cada vez mayor. Los rumores corrían de un lado a otro. La incertidumbre cundía. Pasaban los días y nadie se hacía cargo.

Cuando la tensión era insoportable, se llamó a los ejecutivos a una reunión.

Al estar ya todos sentados, el gerente general comenzó a hablar:

–Los he citado para discutir la situación de la empresa. Me interesa que pongamos en común nuestras opiniones respecto a la abrupta baja de ventas que estamos experimentando –aseveró con cierta ambigüedad.

Pasaron los minutos hasta que un ejecutivo se atrevió a hablar.

–Pienso que pasamos por un momento altamente conflictivo… Antes de que pudiera continuar, el gerente general se interpuso:

–Las perspectivas de la empresa son buenas, creo que podremos sobrellevar este “inconveniente” sin mayor problema. Somos una empresa fuerte –afirmó.

Ante el temor de ser también descalificados, el resto de los ejecutivos fueron, uno a uno, aprobando lo que el último había dicho. Si alguno se atrevía a mostrar su preocupación, era silenciado por los demás. Así, sin mayores discusiones y

aparentemente con un “consenso unánime” se dio término a la reunión.

Al salir, los ejecutivos comentaban lo bien que había resultado todo, lo sintonizados que estaban y el gran desafío que tenían para los próximos meses.

Sin embargo, no se habían planteado las opiniones de los ejecutivos. No se había aclarado la situación de la empresa en referencia a la caída de las ventas. Tampoco se había pactado una estrategia para enfrentar el problema. En definitiva, la reunión había sido un fracaso.

Al llegar a sus respectivas oficinas los gerentes, uno a uno, pensaron:

–Esto fue, realmente, una gran pérdida de tiempo.

Adaptado de: Williams, Perlow. «Is Silence Killing your Company?». *Harvard Business Review* (mayo), 2003.

¿Le parece familiar este caso? ¿Cree usted que esto es poco frecuente en nuestro país?

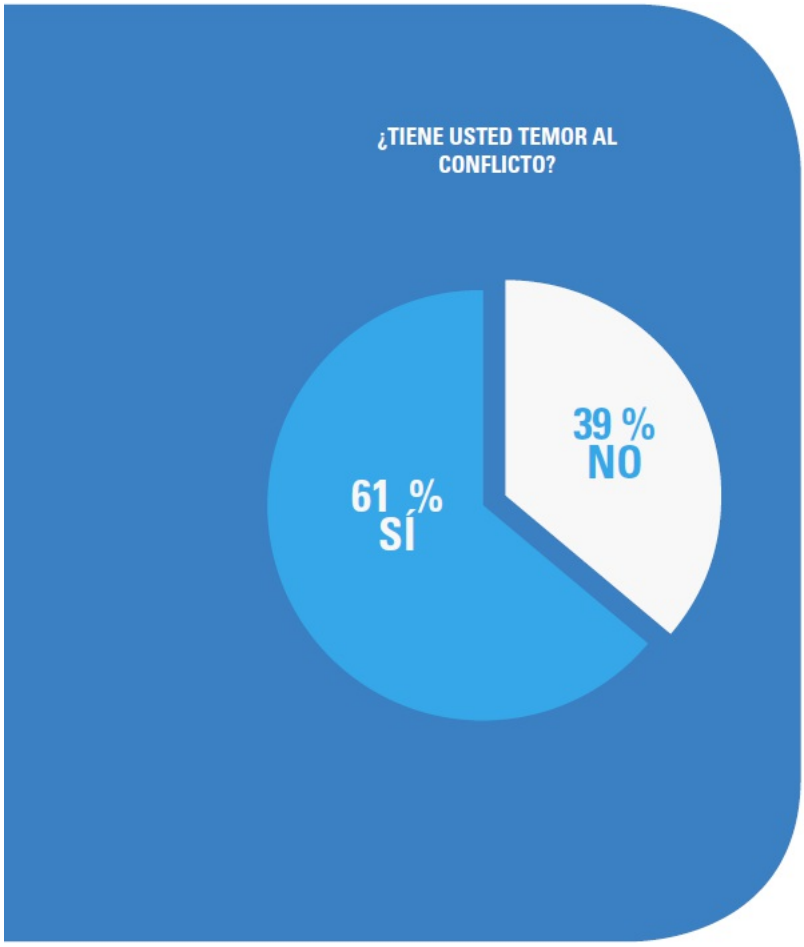
Si examinamos la encuesta sobre desarrollo humano realizada en Chile por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), el año 2002, nos damos cuenta de que a los chilenos nos cuesta aceptar los conflictos, ya que casi el 70% de los entrevistados prefiere evitarlos.

En todas las sociedades se producen conflictos. Cuando éstos se presentan, ¿qué se debe hacer?	
Dejar que se muestren los conflictos para que aparezcan los problemas.	27.5 %

Tratar de evitar los conflictos para que las cosas no pasen a mayores.	69.9 %
No sabe o no responde.	2.6 %

Fuente: Encuesta PNUD, sobre 3.600 casos de las trece regiones de Chile. *Informe PNUD 2002*.

De igual forma, en el siguiente gráfico podemos ver que un 61% de ejecutivos chilenos encuestados en otra ocasión, afirmó temer al conflicto.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

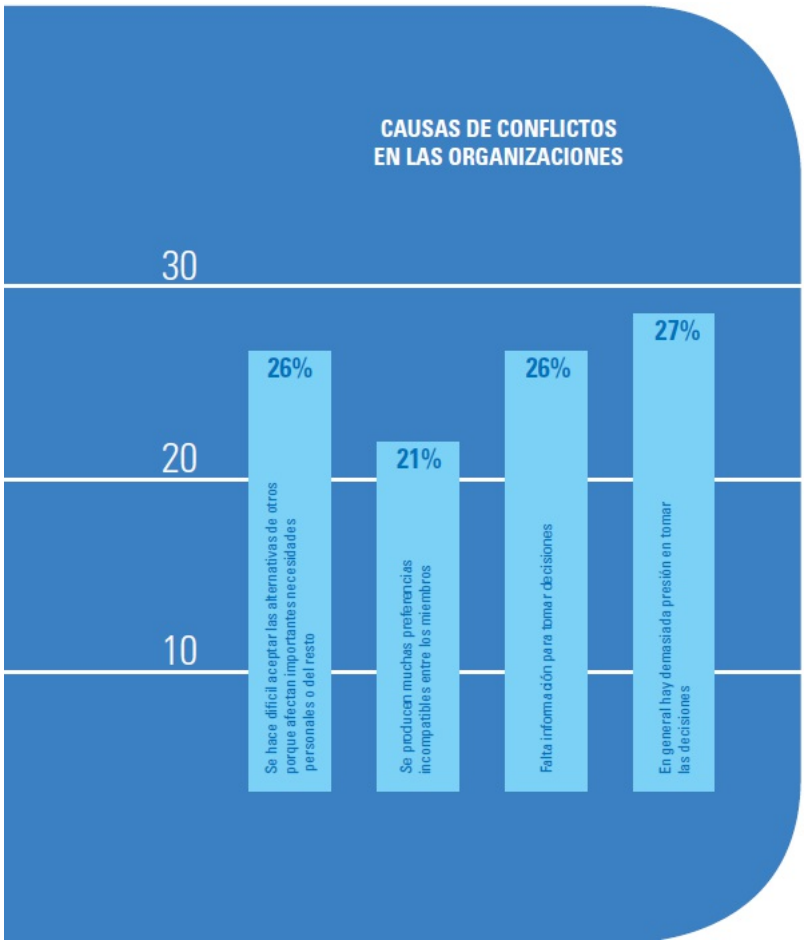
COMUNICACIÓN Y CONFLICTO

La comunicación es un elemento clave de los sistemas sociales. Desde una simple reunión entre amigos hasta el ordenamiento de la sociedad mundial, pasando por las numerosas organizaciones actuales, constituyen sistemas sociales que sólo se hacen posible porque en ellos se producen comunicaciones. Toda comunicación contiene una invitación que puede ser aceptada o rechazada. Si es aceptada, se sigue adelante con una nueva comunicación que puede ser, a su vez, aceptada o no. Si es rechazada, se produce una desavenencia y la comunicación puede desembocar en un conflicto. "¿Vamos al cine?", "No tengo ganas"; "El país está creciendo", "No creo"; "No podremos cumplir el presupuesto este año", "Faltan muchos meses aún para diciembre".

Los ejemplos pueden multiplicarse y lo que interesa dejar en claro es que cuando una comunicación es rechazada y este rechazo es comunicado –lo que ocurre con bastante frecuencia– la comunicación se abre a una nueva situación en la que el desacuerdo resulta central y puede pasar a ser "el tema" de la comunicación. Esto es lo que entendemos por conflicto. Éste, entonces, no es algo extraordinario, sino un fenómeno bastante natural, y por esta razón, una de las formas más comunes de solucionarlo, que es la negociación, es parte esencial de nuestra vida con otros.

En este contexto, y desde la perspectiva de una organización, las causas que originan los conflictos pueden ser muy variadas, como lo indica la encuesta a ejecutivos chilenos que se muestra en la página 26.

Cuando el desacuerdo es evidente se puede dar inicio a un proceso de búsqueda de acuerdos o de profundización del conflicto. La mayoría de los desacuerdos se resuelve de forma sencilla, de tal modo que casi no alcanzamos a percatarnos de ellos: "¿Salgamos a caminar?", "Estoy cansada", "¿Qué te gustaría hacer, entonces?". En este diálogo, el conflicto se insinuó, pero fue solucionado inmediatamente y podríamos decir que no hubo conflicto.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

Características del conflicto

- **Comienza con la comunicación del rechazo de la comunicación anterior.**
- **No consiste, necesariamente, en una falla de la comunicación.**
  Aunque hay conflictos que se derivan de problemas de comunicación, hay otras situaciones en que éstos surgen, precisamente, porque se entienden con claridad las intenciones del otro y no se está de acuerdo con ellas.
- **No implica el término de la comunicación, sino simplemente continuarla bajo otros supuestos.** Si bien el conflicto puede concluir interrumpiendo la comunicación,

mientras está en curso, la comunicación sigue.

- **La oposición de intereses por sí misma no constituye un conflicto.** Para que se transforme en uno, es necesario que ésta sea comunicada.
- **No se necesitan muchos motivos para que surja un conflicto.**
  Basta con no aceptar una proposición y decirlo.
- **El conflicto no es necesariamente negativo.** De hecho, puede ser inconveniente aceptar una cierta propuesta en lugar de rechazarla.
- **Una vez comunicado el rechazo** se puede insistir en la comunicación anteriormente rechazada tratando de hacerla más atractiva, o presentar el rechazo como una opción equivocada que provocará molestias, o simplemente, dejar pasar el rechazo, para evitar seguir el camino del conflicto.

Si optamos por definir de manera general el conflicto como **la comunicación del rechazo,** tendremos la oportunidad de verlo en toda su importancia y así quitarle parte de los fantasmas que lo hacen aparecer como un suceso sumamente pernicioso, una lucha, pelea o situación desgraciada y de difícil salida del que sólo se pueden esperar frutos negativos.

El origen de los conflictos, por consiguiente, puede ser diverso y no requiere que haya oposición de intereses. Cuando se desencadenan conflictos, con bastante frecuencia se buscan –y se encuentran– soluciones. Los conflictos, entonces, surgen en todas partes, pero la mayoría de las veces tienen escasa importancia y no perduran en el tiempo.

Sin embargo, hay un número de conflictos cuya duración es mayor y demandan una estrategia clara para abordarlos. Éstos son relevantes para la negociación porque:

- Habitualmente se reconocen como tales.
- Requieren habilidades especiales para encontrar soluciones.

- Tienen impacto en los sistemas sociales en que se producen.

El conflicto que se mantiene en el tiempo tiende a absorber la atención, dejando poco espacio para comunicaciones no conflictivas. Esto ocurre especialmente en sistemas sociales de complejidad reducida –como una conversación entre dos amigos que se ha convertido en una discusión airada–, en tanto los sistemas complejos tienen mayor capacidad para evitar que el conflicto los transforme por completo. Una empresa puede seguir ofreciendo sus productos publicitariamente aunque el gerente comercial y el de marketing se encuentren en una lucha abierta por suceder al gerente general o aunque la competencia con el rival más importante haya llegado a su punto más álgido. De igual forma, un país continúa produciendo, importando y exportando, sus universidades impartiendo clases a los estudiantes y sus autoridades ejerciendo control sobre carreteras y caminos, aunque esté en guerra con otro.

De esta capacidad que tiene el conflicto de atraer la atención se deriva su fuerza integradora, ya que las partes involucradas en él olvidan sus diferencias internas para oponerse en bloque a la amenaza externa. Esta característica aglutinadora de los conflictos es muy utilizada por gobernantes que enfrentan problemas de legitimidad y los intentan eludir generando una situación internacional que acapare la atención de sus conciudadanos y los lleve a agruparse. Recordemos el episodio argentino/británico de 1982 en que el gobernante trasandino, general Leopoldo Galtieri, cuya popularidad estaba en un nivel muy bajo, invadió las islas Malvinas.

En la evolución de los conflictos existe una tendencia hacia la concentración de las partes involucradas. Esto conduce a que un conflicto a tres o más bandas se polarice en torno a dos partes que se oponen. Se forman así alianzas entre los más cercanos para presentar un frente común ante quienes representan una oposición mayor. Con esto, si bien el conflicto reduce su complejidad al referirse a un número menor de participantes, pierde la nitidez de los intereses en juego; se han agrupado, pero no se ha desarrollado una jerarquía de preferencias aprobada por todos que permita negociar a su plena satisfacción. Es posible, por lo mismo, que emerjan nuevos conflictos al interior de cada una de las partes al momento de negociar y hacer

concesiones.

En las situaciones en que el conflicto evoluciona adquiriendo mayor relevancia, existe la tendencia a subordinar el resto de las comunicaciones a la conflictiva. En estos casos comienzan a buscarse medios para dañar al otro, para hacer inviables sus opciones y obligarlo a aceptar las condiciones puestas unilateralmente. Lo que molesta al otro es valorado positivamente, al principio, en referencia directa al motivo del conflicto, pero si éste continúa y se ha profundizado se pierde esta restricción, y cualquier cosa que ocasione un perjuicio a la otra parte es celebrada como un triunfo.

La capacidad de absorción del conflicto extremo lleva a que la mayor parte de los esfuerzos se concentren en causar daño al otro. Las partes se posicionan a tal punto que cada gesto, palabra, silencio del otro es interpretado en el peor de los sentidos y alcances; se buscan signos de debilidad, se trata de detectar el impacto de las propias acciones en el otro, etc. La interdependencia de las partes es casi total. El efecto destructivo del conflicto consiste en que, como un parásito mortal, se ha alimentado de toda la energía vital del sistema en que surgió, para no dejarle prácticamente nada. Todo es conflicto, y nada más importa; se busca someter al otro, pero incluso eso no parece suficiente.

En esta etapa del conflicto la negación se generaliza; así, de una negación específica que dio origen a la desavenencia, se pasa a contradecir toda comunicación propuesta por la otra parte, e incluso se puede llegar a la negación del otro como interlocutor válido. Llegado el caso, puede estimarse que su eliminación física es una alternativa a considerar. En tal sentido muchas veces se piensa que el conflicto tiene un potencial desintegrador, una suerte de fuerza centrífuga que haría alejarse más y más a las partes involucradas. La experiencia, sin embargo, muestra otra cosa. Los implicados en un conflicto de estas proporciones se encuentran inmersos en una danza macabra, cuya fuerza centrípeta les impide alejarse y donde lo que importa es conocer cada paso del enemigo, porque se ha transformado en un referente de gran relevancia. Tanta es la fuerza integradora del conflicto extremo, que una vez desaparecido el contendor deja un vacío enorme, difícil de llenar con una propuesta

constructiva.

Muchos conflictos se debilitan en el curso del tiempo. Dado que ocupan tanta energía, sucumben a la entropía. Los involucrados se cansan de discutir, nuevos intereses llaman su atención, entienden que el costo del conflicto es demasiado alto, los motivos originales se ven menos graves y paulatinamente se reinicia la comunicación con otros temas, evitando volver a mencionar lo que originó el conflicto. En estos casos, este último es dejado de lado por cansancio. Queda latente, en estado de hibernación y puede volver a activarse en cualquier momento, generalmente con motivo de un nuevo conflicto.

DIMENSIONES DEL CONFLICTO

Los conflictos son sistemas sociales y, como tales, pueden ser entendidos en las tres dimensiones del sentido propuestas por el pensador alemán Niklas Luhmann:

- **Objetual:** Se refiere a los temas sobre los cuales se plantea el conflicto. Incluye las posiciones defendidas por cada uno de los interesados, el número y significación de las opciones y alternativas de que dispone cada parte tanto al interior del conflicto como fuera de éste. Una persona que compite con otra por conseguir un puesto de trabajo y tiene una profesión muy demandada o sabe que ésta es su única posibilidad de trabajo tiene, según el caso, una ubicación diferente en esta dimensión. Se considera, además, lo que los implicados desean conseguir, lo que quisieran evitar y los medios y recursos que pueden utilizar en su favor o en contra del otro.
- **Social:** Esta dimensión está relacionada con los actores en conflicto. Cada uno dispone de posibilidades de acción que serán respondidas por el otro. Ninguno sabe lo que hará la otra parte, pero cada uno trata de anticipar sus pasos de modo de estar preparado. Ambos intentan sorprender a su contendor y no revelar sus intenciones. En el conflicto –como en toda relación social– se genera un entramado de expectativas de comportamiento que hacen que las partes orienten su quehacer en mutua referencia. En la dimensión social es posible ubicar los intereses que se ocultan tras las posiciones. Aquí también se

define la importancia que tiene la relación para cada una de las partes; hay conflictos entre personas cuya relación es nula o escasa (una discusión a viva voz y abundante comunicación no verbal entre dos automovilistas), y hay otros en que las partes tienen una relación importante, la que continuará una vez pasado el conflicto (un problema limítrofe entre países, una discusión entre gerentes de área por la obtención de mayor presupuesto para el próximo año).

- **Temporal:** Esta dimensión está caracterizada por la extensión en el tiempo del conflicto, así como por los horizontes temporales de quienes intervienen. Permite temporalizar el conflicto y poner plazos para su solución. También hace posible evitarlo si se consensúa que los proyectos de ambas partes se realicen sucesivamente. Dado que los tiempos de las partes pueden diferir, la mayor urgencia relativa de uno hará que para él sea más apremiante el conflicto y su solución que para el otro, quien dispone de más tiempo y, por lo tanto, de poder, como veremos más adelante.

Las tres dimensiones señaladas son propias de todo sistema social porque están referidas al sentido. La comunicación en el conflicto construye un sentido social, vale decir, a las elecciones que haga una de las partes se conectarán significativamente las elecciones de la otra. En otras palabras, el sentido de una acción se encuentra en el daño que se espera infligir al otro y siempre se remite a las acciones que éste ha efectuado. Se produce, de este modo, una interacción que puede ser una escalada ascendente, si las acciones se potencian mutuamente, o descendente, si se mitiga y negocia el conflicto. Puede también ocurrir que uno de los involucrados ejerza mayor presión y que el otro prefiera ceder, dada su escasez de tiempo, la mayor importancia que la relación tenga para él o la menor capacidad disuasiva y de recursos de que dispone.

Hay, además, otras dos dimensiones para comprender los conflictos sociales:

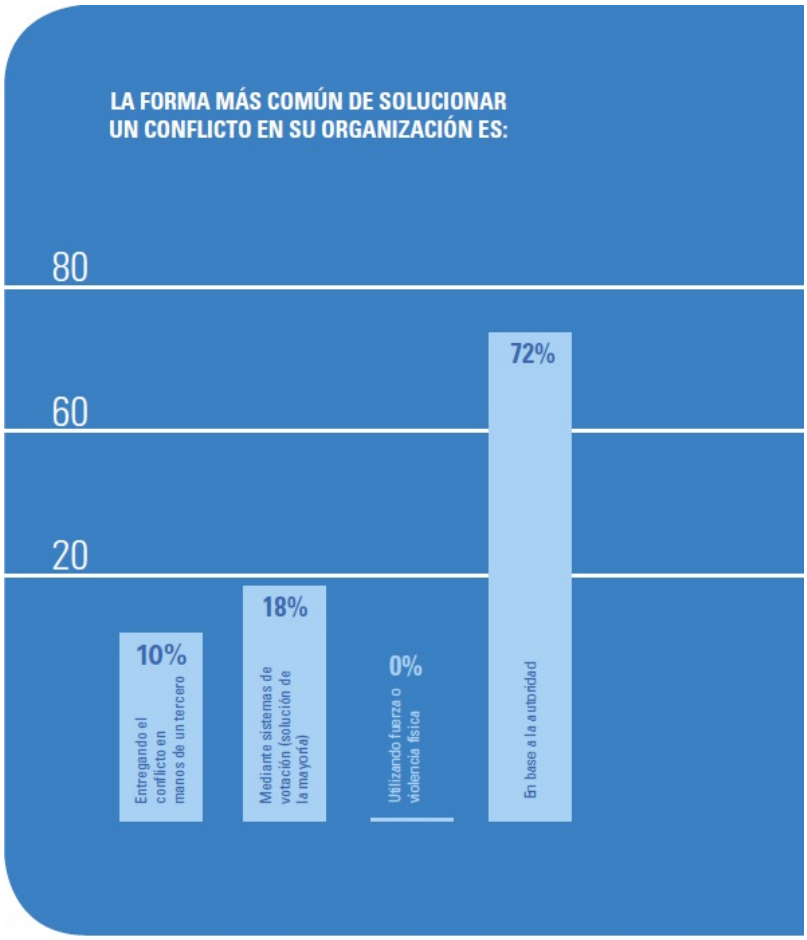
- **Intensidad**: Se refiere a la importancia que tiene el conflicto para cada uno de los que intervienen en él. Un conflicto será muy

intenso cuando tenga caracter vital (la disputa por la tuición de los hijos al momento de un divorcio), y su intensidad será escasa si no tiene gran importancia (la discusión sobre qué gerente ha de presentar el estado de su área ante el gerente general con anterioridad a la convención anual de la empresa). Un conflicto puede tener diferente intensidad para cada uno de los interlocutores (la discusión sobre aumento de sueldo entre un empleado y su jefe). Un modo sencillo de entender esta dimensión es referirla al significado que tiene el hecho de perder para cada parte: si es algo grave o algo que no tendrá mayores consecuencias.

- **Violencia**: Se vincula a los modos de expresión del conflicto, al tipo de recursos que utilizarán las partes al perseguir sus objetivos y, también, si estos objetivos consisten en obtener algo del otro o si implican causarle daño y, eventualmente, eliminarlo físicamente. Frente a un conflicto muy violento, se recurre a la fuerza física y se intenta ocasionar el mayor perjuicio posible al contendor (guerra, confrontación armada entre bandas de narcotraficantes, violencia intrafamiliar). En un conflicto escasamente violento se utiliza la argumentación y se intenta convencer al otro o a terceros de manera racional o apelando a sus sentimientos, valores o emociones, como en la negociación sobre la compra de una empresa, un foro de candidatos presidenciales o una discusión académica.

Estas dimensiones son independientes entre sí; hay conflictos intensos cuya expresión nunca adquiere ribetes violentos (negociaciones diplomáticas) y hay conflictos de violencia extrema e intensidad nula (pugilato callejero entre dos conductores que casi han protagonizado un accidente). Sin embargo, hay una cierta probabilidad de que un conflicto de alta intensidad se exprese, en último término, de forma violenta. Una persona que sabe que el resultado de un altercado crucial para ella será más proclive a hacer uso de la violencia que aquella para la cual el conflicto reviste una relevancia muy secundaria. En las organizaciones chilenas la violencia no es válida, según señalan ejecutivos de nuestro país en el cuadro siguiente.

La intensidad de los conflictos se relaciona de manera inversa con la disposición sobre alternativas y, por consiguiente, con la dimensión objetual. Si existen pocas opciones de solución o éstas no son atractivas, la intensidad es mayor. Si, por el contrario, hay alternativas interesantes a las que se podrá recurrir en caso de perder, la intensidad es menor. De aquí se desprende que los conflictos tienen capacidad aditiva; es decir, se pueden sumar transformándose en un conflicto mayor.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

Caso 2: Los confictos se suman

José Fernández puede tener muchas situaciones conflictivas

en su vida que no le ocasionan mayores desvelos: uno de sus compañeros de oficina no le ha devuelto una suma de dinero menor que le adeuda hace ya bastante tiempo; el arquitecto que acaba de entregarle su casa no cumplió con el color acordado para la pieza matrimonial y no parece dispuesto a cambiarlo; uno de sus vecinos es amante de la ópera y acostumbra despertarlo sábados y domingos temprano con la música puesta al máximo volumen. Ninguno de estos conflictos, aunque su solución parezca lejana o inalcanzable, tiene una intensidad significativa. Sin embargo, considere por un momento que el compañero de oficina de José, el arquitecto y el vecino fueran la misma persona; los pequeños conflictos se convertirían en uno mayor y las intensidades, más que sumarse, se multiplicarían de tal modo que nuestro José llegaría a pensar que uno de los dos está de más sobre la faz de laTierra.

La movilidad social –las posibilidades de ocupar diversas posiciones sociales, sea en términos verticales, de ascenso o descenso social, u horizontales, de cambio entre los departamentos de una empresa o los barrios de una ciudad– se encuentra también relacionada con la intensidad. Los conflictos tienden a ser más intensos si enfrentan a personas cuyas posiciones respectivas son estables y no hay posibilidad en el presente ni en el futuro previsible de que pueda haber algún cambio en este estado de cosas (los graves disturbios de París en el año 2006 –por una nueva ley de empleo juvenil– implicaron a personas que se sienten excluidas y que no ven el modo de salir de esta situación). Si hay una alta movilidad social (el decano de una universidad es un profesor que volverá a serlo una vez terminado su período), los conflictos tienden a ser menos intensos.

La violencia se relaciona con las dimensiones social y objetual; **la violencia tiende a reducir la dimensión social a la objetual.** Actuar sobre el cuerpo del otro implica renunciar a la comunicación. No se trata al otro como persona (dimensión social), sino como objeto contra el que se arremete (dimensión objetual) y, por la misma razón,

recrudece cuando las posibilidades de comunicación son escasas (conflictos étnicos), o las partes enfrentadas se niegan como interlocutores (fundamentalismos religiosos o políticos), o los participantes se encuentran desorganizados, no reconocen líderes ni se sienten representados por alguien (disturbios callejeros, pillaje, saqueos).

Existen situaciones en las que la violencia es usada como amenaza en la comunicación, para inducir a la aceptación de las exigencias y como mecanismo de apoyo al poder –"si no haces esto, te pego, te mato, te quemo la casa, etc."–, que consiste en apostar que el otro no estará dispuesto a que la amenaza se cumpla y preferirá ceder a la intimidación. Si el amenazado no obedece, vale decir, si la apuesta no resulta, quien amenazó se verá en la disyuntiva de tener que hacer efectiva su advertencia, renunciando a la comunicación y cambiando un acto deseado del otro (la obediencia) por un acto no deseado propio (la violencia), o no cumplir la amenaza, con el consiguiente descrédito y pérdida de poder.

GESTIONANDO EL CONFLICTO

Como señalamos, el conflicto no es necesariamente negativo, aunque provoque dificultad en el curso de los eventos comunicativos. Un sistema social en el que toda comunicación se aceptara sin mayores discusiones ni comentarios se encontraría en serio riesgo, ya que podría ser un sistema caracterizado por el “pensamiento grupal” antes que por la comunicación efectiva.

El pensamiento grupal ocurre cuando un grupo de personas competentes puede adoptar decisiones equivocadas, aunque algunos –o muchos– de sus integrantes consideren equivocado decidir en ese sentido. El caso con que comenzamos este capítulo, en que los ejecutivos niegan el conflicto aunque es evidente su existencia, ilustra el pensamiento grupal.

Por existir presión hacia el consenso se produce, en la interacción

entre personas que se encuentran en un mismo lugar al mismo tiempo, el pensamiento grupal. Es comparativamente más difícil decirle directamente –o “en su cara”– a otro que no se acepta su propuesta. Quien disienta deberá tener su autoestima muy en alto, porque deberá soportar argumentos, gestos de impaciencia y burlas por parte de un grupo que parece monolíticamente convencido. El resultado del pensamiento grupal es que se desperdician oportunidades, porque ni siquiera llegan a expresarse. Ha habido casos dramáticos, como el lanzamiento del Challenger, que terminó en una catástrofe que pudo ser evitada si en el grupo hubiera existido la posibilidad de disentir.

El todo es más que la suma de las partes. En los grupos humanos donde el disenso es permitido, en que se sabe negociar y llegar a acuerdos razonables, se produce sinergia. Esto significa que el resultado del trabajo en equipo es considerablemente mejor que lo que habrían conseguido si los mismos integrantes lo hubieran hecho por separado. En los equipos en los que predomina el pensamiento grupal no hay sinergia. No sólo se desaprovecha esta enorme ventaja de la colaboración social, sino que los integrantes de esta clase de equipos se inhiben y anulan mutuamente, de tal modo que el todo es menos que la suma de las partes.

El conflicto, entonces, obliga a la comunicación a superar el rechazo, a elaborar mejor los argumentos e incentiva la creatividad. Abre la puerta a la generación de opciones de solución y prepara respuestas para los eventuales fracasos. Cuando todos piensan lo mismo, dice el adagio, nadie piensa. El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano, apunta otro decir popular.

Considere al gerente general de una compañía que reúne a sus ejecutivos una vez a la semana. Si tiene una personalidad autoritaria y cuenta con un fuerte respaldo del directorio, puede transformar a sus gerentes de áreas en títeres de una función que traerá un triste desenlace para la empresa, porque, precisamente, el pensamiento grupal inhibió el disenso y la creatividad.

El conflicto tampoco es necesariamente positivo. Hemos visto ya su dinámica y su capacidad destructiva. Se trata, por consiguiente, de saber entenderlo, gestionarlo, de desarrollar modos efectivos para negociar, evitar la violencia y entender la intensidad disminuyéndola,

si es posible.

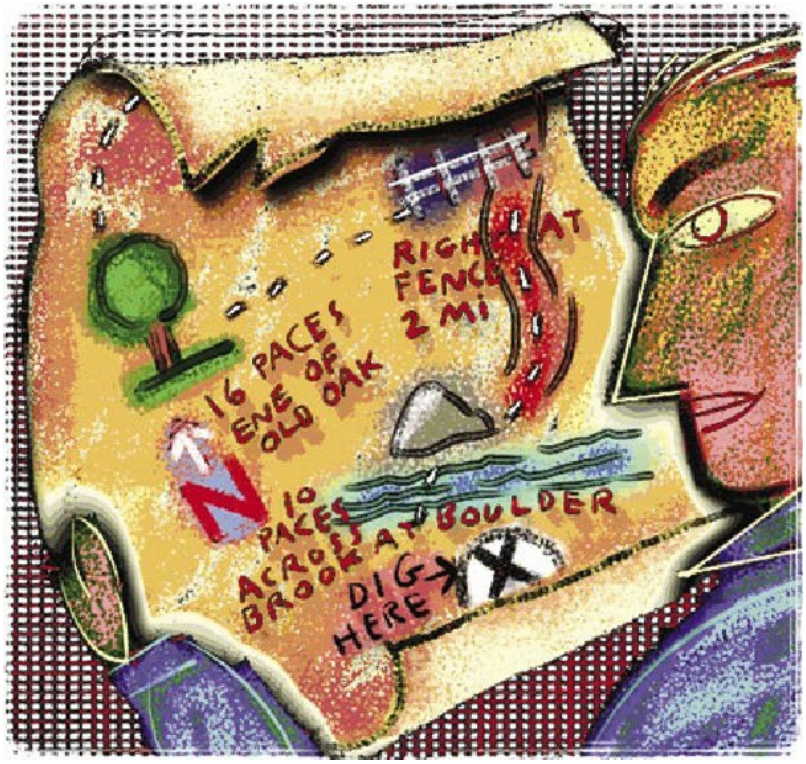
Elementos fundamentales del conflicto

- No es algo extraño, sino un evento sumamente frecuente.
- No es negativo en sí, porque puede contribuir a aumentar las opciones de solución y mejorar la decisión.
- Es necesario buscar la base del rechazo. ¿Se trata de falta de información? ¿Es el momento de generarla y compartirla? ¿Hay intereses opuestos? ¿Es posible conciliarlos?
- Es conveniente evaluar la peligrosidad del conflicto para el proyecto. ¿Cuáles son los posibles escenarios de evolución de la situación actual?
- Se debe estimar la intensidad y violencia eventual del conflicto. ¿Es posible disminuir la intensidad? ¿Se puede evitar la violencia o se está en condiciones de enfrentarla?
- Lo anterior supone una actitud de escucha activa, de ponerse en la posición de un observador capaz de distinguir el modo en que las partes elaboran su perspectiva, desde la cual su rechazo aparezca como algo razonable.
- Se deben evaluar los costos del conflicto y su solución. ¿Cuáles son las opciones de que se dispone?
- Es indispensable conocer la importancia que tiene la relación para las partes en conflicto. ¿Deberán seguir juntas? ¿Necesitan colaborar?
- Es importante reconocer los horizontes de tiempo del conflicto y de cada uno de los involucrados.
- Es conveniente diagnosticar si el conflicto que se tiene entre manos es el verdadero problema o si es sólo el síntoma de un conflicto mayor o de un conflicto inconfesable.

PARA RECORDAR

- El conflicto es un **fenómeno intrínseco** de los sistemas sociales.
- El origen de los conflictos puede ser **diverso** y no requiere necesariamente de oposición de intereses.
- Del conflicto se pueden derivar fuerzas **integradoras y desintegradoras** (centrípetas y centrífugas).

- Existen tres dimensiones del conflicto: **objetual**, **social** y **temporal**.
- Hay dos dimensiones más: **intensidad y violencia**.
- Es fundamental tener **habilidades de negociación** para encontrar soluciones y gestionar adecuadamente los conflictos.

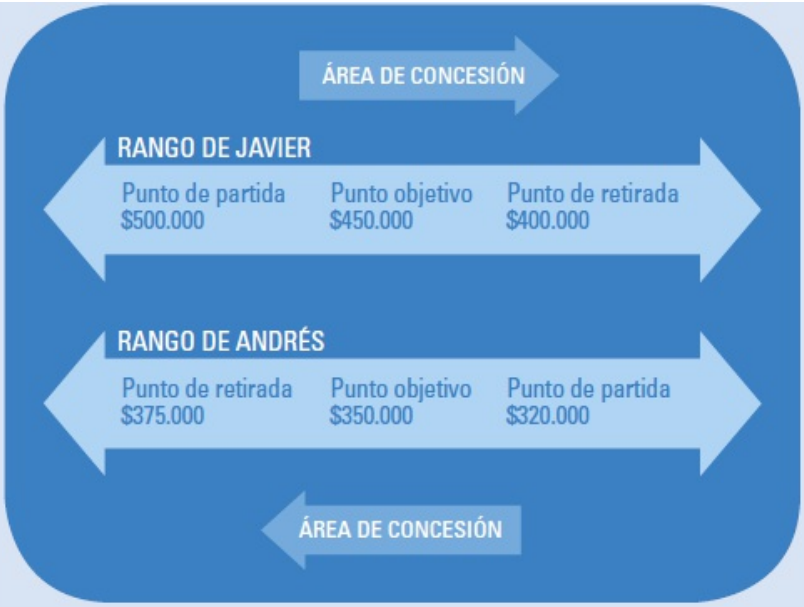


EN una reunión de negocios, en la selección con nuestro socio de una posible inversión, en la

planificación de las vacaciones y, desde luego, frente a diversos y variados conflictos, estamos constantemente negociando. Las negociaciones pueden presentarse en un ambiente cálido y distendido o en una situación de tensión y desconfianza. Cualquiera sea el caso, es necesario contar con una estrategia para lograr acuerdos satisfactorios y comprender la anatomía de la negociación, esto es, sus elementos fundamentales, que serán centrales a la hora de planificarla.

Caso 1: Negociando algo querido

Javier, aficionado a la música, debe vender su guitarra. Dado que para él éste es un objeto muy preciado, no está dispuesto a venderlo a un precio bajo. Por ello, su punto de partida con el primer comprador es de $500.000. Sin embargo, ya que sabe que la guitarra está bastante usada, quiere obtener al menos $450.000 por ella, sin bajar nunca a menos de $400.000. Andrés, su posible comprador, le ofrece en un principio $320.000, siendo su objetivo pagar $350.000. No obstante, tiene claro que no pagará más de $375.000 ya que mantiene una deuda con un amigo que debe saldar lo antes posible. Observemos los rangos estimados para cada una de las partes involucradas en esta negociación:



Como podemos ver, los rangos de negociación entre las partes no coinciden. Ante ello, podríamos decir que ésta será una negociación muy dura, donde el acuerdo es poco probable, salvo que las partes reevaluaran sus rangos de negociación.

Negociar es poner la racionalidad a disposición de una estrategia que nos permita, a través de una comunicación eficiente, obtener el máximo de nuestros intereses, satisfaciendo los de la otra parte de tal forma que ésta acepte el acuerdo, intentando mejorar o, a lo menos, no empeorar las relaciones.

Mucho se ha discutido si la negociación es cooperación o competencia. Postulamos que negociar es un fenómeno dinámico de creación y distribución de valor; creación, ya que ambas partes pueden idear muchas soluciones a la problemática; distribución, porque en algún momento será necesario establecer cómo se ha de repartir el valor generado. Es esta naturaleza dual la que la lleva a constituirse en un mecanismo de ajuste de la tensión existente entre ambas partes. La negociación conjugará entonces las dos caras de una misma moneda, sustentándose en la suposición básica de “quién se lleva qué”.

NEGOCIACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El negociador que prepara sus transacciones tiene la responsabilidad de elegir una estrategia de negociación entre las siguientes: evadir, colaborar, transar, ceder o competir, y está obligado, si quiere optimizar el resultado, a tener gran flexibilidad para adaptar su estrategia en los momentos claves del proceso de negociación.

De las estrategias señaladas, ¿cuál es la óptima? Precisamente ésta es la respuesta que daremos en este capítulo, tratando a su vez de entender la razón por la cual las partes generalmente eligen competir, acomodar o evadir si saben, o al menos intuyen, que a través de la cooperación se pueden obtener mejores resultados.

La premisa básica es que de las estrategias señaladas ninguna es siempre preferible a las otras. Su elección depende de la situación, del nivel de conflicto deseado, del tiempo disponible, de las condiciones culturales y de múltiples otras variables. Un buen negociador se encontrará familiarizado con todas y, por lo mismo, estará en condiciones de optar eligiendo —"cual caja de herramientas"— la estrategia más apropiada para la negociación que tiene entre manos.

Como no existe una estrategia única aplicable a todas las situaciones, se dice que la negociación es un arte (Raiffa, 2002), ya que corresponde a la habilidad, perspicacia e intuición que debemos tener para saber qué estrategia elegir al momento de planificar y, posteriormente, al momento de negociar. Como se cuenta, cuando le preguntaron a Picasso: "¿Cómo hace para que le llegue la inspiración?", su respuesta fue: "¡Procuro que me sorprenda trabajando!".

NEGOCIACIÓN Y DOBLE CONTINGENCIA

Para construir nuestra propuesta, tomaremos el teorema de la **doble contingencia** (Luhmann, 1991) que se encuentra en la base de toda relación social. Dicho en términos simples, **contingencia significa que cualquier acción individual también podría haber sido de otra manera**. Entonces, siempre que se relacionan dos o más personas aparece esa doble contingencia: cada involucrado tiene diferentes opciones de acción frente a sí, desconoce las opciones de los demás y aparece la necesidad que tienen los individuos de armonizar sus intereses y necesidades frente a esa

contingencia.

Volvamos a la venta de la guitarra de Javier; éste, al conocer el interés de Andrés por el instrumento, podría haber competido, pero esta selección podría haberlo hecho fracasar; tal vez acomodar ciertas demandas personales y circunstancias de la negociación para luego cooperar y finalmente, después de un regateo, comprometer, podrían ser la clave de la solución de estos rangos de negociación que parecen tan distantes: hacer estas selecciones es precisamente el arte de negociar.

Las personas dan a conocer sus intereses, tratando de convencer a las demás de realizar actividades comunes que les permitan cumplir esas necesidades. En la comunicación se intenta conocer los intereses de la otra persona, las opciones y alternativas de que dispone y también la forma en que establece sus preferencias. En la doble contingencia cada participante conoce sus opciones y alternativas, pero no sabe las del otro. Lo que sí sabe es que el otro desconoce las suyas.

La conclusión del teorema de la doble contingencia aplicado a la negociación es que ésta, como fenómeno permanente en la vida social, debe intentar descubrir las opciones, alternativas e intereses del otro, su contingencia, para estar en condiciones de proponerle un acuerdo que éste acepte.

Para ejemplificar lo que significa la doble contingencia, veamos la ilustración de la página siguiente.

LA VIDA EN SOCIEDAD ES NEGOCIACIÓN

Pese a que siempre estamos negociando e intentando tomar decisiones consensuadas, no nos damos cuenta de esta realidad, lo que nos lleva a que nuestras transacciones algunas veces fracasen y otras logren éxito, sin saber en muchas ocasiones el porqué del referido éxito o derrota. Cuántas veces nos hemos preguntado, ¿qué hice que no quiso aceptar, pese a que mi oferta era tan atractiva?

Gran parte de la respuesta de la generación o pérdida de valor en las negociaciones está en la planificación consciente y sistemática de estrategias durante el proceso; esto significa entender claramente la anatomía de la negociación, sus alcances para la transacción que nos ocupa y la capacidad de anticipar distintos escenarios para satisfacer las metas de los involucrados eficientemente.

La contrapartida de lo anterior es clara: aproximarse a una negociación sin una estrategia es como negociar a ciegas o, peor

aún, un error equivalente a involucrarse en una lucha callejera con un karateca sin saber de este arte marcial. Aunque se ponga el máximo de esfuerzo, persistiendo hasta el final, existen pocas probabilidades de éxito.

Contar con capacidad para negociar y planificar no significa que no podamos perfeccionarnos en ello; asimismo, ser un negociador inexperto o ineficaz no implica la ruina frente a la satisfacción de nuestros intereses en futuras transacciones. Esto es lo interesante y atractivo de la negociación como fenómeno social: podemos conocer su anatomía, aprender estrategias para ser más eficientes y obtener mejores resultados. Probablemente si Napoleón Bonaparte, habilidoso e inteligente, no hubiera desarrollado sus capacidades a través de un trabajo constante y sistemático, no sería uno de los grandes estadistas y estrategas de la historia. Desde luego, y antes que militar, él fue un gran negociador.

Otras formas de solucionar un conflicto

Cada vez que se producen conflictos, existen variadas formas de solucionarlos, como el uso de la autoridad o fuerza por parte de quien tiene una relación de dominación; el entregar a un juez o árbitro la solución del problema, o resolverlo a través de sistemas de votación que conceden la respuesta a la mayoría. La regulación también es una forma de solucionar conflictos, especialmente en industrias en las cuales empresas dominantes pueden hacer uso de su poder de mercado. A modo de ejemplo, considere la fijación de tarifas de agua potable o de telefonía básica por el regulador como la solución anticipada a un eventual conflicto entre clientes y empresa.

Los mecanismos más recurrentes para solucionar conflictos son:

- **Tribunales de justicia:** Aunque no haremos una crítica a la labor que desarrollan los jueces, es preciso señalar que

la eficacia de la solución de un conflicto por la vía judicial es cada vez menor por variadas razones, entre las que destacan la lentitud, inadecuación de los fallos a la realidad de las partes y la falta de especialización de los jueces. Por sobre todo, el gran reparo que hacemos es el siguiente: cuando se entrega un conflicto a un tribunal, se pierde el control o el gobierno del mismo, cediéndolo a un tercero que ignora los reales intereses y motivaciones de las partes. He ahí lo grave, y, peor aún, el resultado será siempre ganar/perder.

- **Uso de la fuerza:** Ésta ha demostrado a través de la historia su ineficacia, ya que no aborda la raíz del conflicto e impone las visiones de uno de los contendientes con herramientas coercitivas externas. Pensemos en las grandes guerras del siglo XX y en los numerosos conflictos bélicos del presente. Qué cantidad de recursos dilapidados y ¿cuáles son los resultados?
- **La autoridad:** También es un mecanismo que impone una solución basado en el poder formal o informal de una persona sobre la otra. Su eficacia depende de su adecuado ejercicio, porque el convencimiento de quien acata puede ser temporal, parcial o inexistente, lo que en muchas oportunidades impide una ejecución correcta de las decisiones.

NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN

Las tendencias actuales de gestión y administración indican que una de las más relevantes y requeridas habilidades con que deben contar ejecutivos y profesionales al interior de las organizaciones es la capacidad para solucionar conflictos en forma negociada. Al respecto, Luhmann (1964) señala que **todo individuo hace una diferencia entre sus intereses frente al sistema organizacional y sus intere ses de rol en el sistema organizacional.** Con esta diferencia, puede entender sus conflictos en dos niveles, según los correspondientes

comportamientos y actitudes. Así, un gerente que no consiga incentivar a los trabajadores a ser parte de su proyecto, y que permanentemente los ubica en la posición del frente, no les estará brindando la oportunidad de desarrollar intereses en la organización y no podrá esperar un gran compromiso de su parte.

Parafraseando la interpelación de Unamuno en la Universidad de Salamanca, el año 1936, podríamos decir que no basta vencer, es necesario convencer. Un ejecutivo capaz de convencer hará que sus subordinados se sientan parte del proyecto y descubran intereses que quieran cumplir. Al ser negociados, el conflicto y la toma de decisiones podrán ser regulados de forma de cumplir una función latente para el orden común. Todas las oposiciones y contradicciones se estructuran de forma tal que no se lucha contra el sistema, sino para obtener influencia dentro del sistema.

ELEMENTOS PARA SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

La importancia de una negociación puede ser distinta para cada una de las partes, las que evaluarán su relevancia con una pregunta negativa: ¿cuánto me importa perder? Si se decide que la negociación es importante y que, por lo tanto, es necesario negociar, algunas de las preguntas que pueden surgir son: ¿cuánto tiempo debo dedicar a la planificación? ¿Qué aspectos debo considerar? ¿Qué hará la otra parte?

Al momento de planificar, es necesario evaluar dos elementos centrales para determinar qué estrategia utilizar (Lewicki, Hiam, Olander,1996):

1. La relación: ¿Qué tan importante es la relación entre las partes? ¿Nos necesitamos hoy y en el futuro?

Según las circunstancias, la relación puede ser muy importante, nada importante o ubicarse en algún punto intermedio. Si mantener la relación con la otra parte es relevante, naturalmente tendremos que negociar considerando este factor como un elemento esencial. Una negociación aparentemente exitosa puede resultar desastrosa en el mediano plazo si deja dañada una relación que después podría ser necesaria.

Acaso uno de los mejores ejemplos sea el memorable tratado de Versalles, firmado el 28 de junio de 1919 entre la Alemania derrotada y los países victoriosos, que puso fin a la Primera Guerra Mundial. Alemania perdió casi la octava parte de su territorio continental y se vio obligada a pagar cuantiosas reparaciones de guerra. En el año 1923, la situación era desesperada: el desempleo y la inflación galopante no daban posibilidad alguna a los habitantes de la asolada nación. Ante tal situación, el Estado alemán solicitó a las potencias vencedoras una moratoria para cumplir con sus exigencias y, en respuesta, Bélgica, Francia e Italia ocuparon militarmente la zona del Rhin. Así, mientras en el resto del mundo se disfrutaban los “locos años 20”, Alemania vivía la angustia.

Los negociadores olvidaron que la relación entre países limítrofes es indispensable y que la humillación infligida tendría repercusiones. Una de las causas de la Segunda Guerra Mundial es, precisamente, el tratado tan celebrado en su momento, entre un país derrotado que no podía hacer valer sus intereses y otros victoriosos que impusieron sus condiciones.

Sin embargo, el error cometido por los negociadores es bastante frecuente y, por lo demás, entendible. Una guerra, como una negociación compleja “perdida” en la que había en juego intereses vitales, genera dolor, rabia y deseo de venganza, lo que hace olvidar que la relación con el otro existe y continuará. Incluso sin la necesidad de llegar a ese extremo, muchas veces la gravedad del conflicto o las implicancias que ya está teniendo impiden dimensionar cuán importante es la relación en el futuro.

Preguntas para estimar la importancia de las relaciones en una negociación

- ¿Hay una relación preexistente? ¿Cómo ha sido en el pasado?
  ¿Es necesaria en el futuro?
- ¿Es más importante la relación para alguna de las partes?
- ¿Se ha deteriorado o podría deteriorarse la relación por esta negociación?

- ¿Existe confianza entre las partes?
- ¿Hay una opinión fundada sobre la otra parte?
- ¿Ha habido otros acuerdos antes? ¿Se han cumplido?

En la evaluación de la importancia se mezcla toda clase de consideraciones, y por ello, debemos responder las preguntas indicadas y otras relevantes. Por ejemplo, podemos no desear relacionarnos con algún vecino, pero mientras no nos cambiemos de casa, tendremos que solucionar más de alguna diferencia con él. Algo semejante sucede con el jefe, y –aunque no con la misma frecuencia– con el subordinado. Esto se explica por el grado de dependencia que existe actualmente entre las partes y su proyección futura.

La confianza entre las partes constituye también un factor a considerar al momento de seleccionar una estrategia. Recordemos que **la confianza es una apuesta hacia el futuro que se apoya en el pasado** (Luhmann, 1996). Si con anterioridad ha habido una relación caracterizada por la honestidad, es mayor la probabilidad de considerar estrategias menos impositivas. A la confianza se suma la opinión que nos merece el otro, ya que si pensamos que es honorable, los modos de negociación serán muy diversos a si lo consideramos un tramposo. Si nos damos cuenta que la relación, hasta el momento, ha sido como una calle unidireccional (todo para una de las partes), es probable también que sea precisamente esa parte la que más pierda si la relación se interrumpe.

2. El resultado: El otro elemento clave para decidir la estrategia es el único que se considera habitualmente y en forma innata al momento de negociar. Toda negociación se inicia teniendo algún resultado en mente; un objetivo que se desea lograr; un costo que se prefiere compartir; una ventaja que se busca mantener o aumentar, etc.

Es necesario preguntarse qué tan importante es el resultado en términos tangibles, tales como dinero, plazos o condiciones concretas que se demandan de la otra parte, y en intangibles, tales como el compromiso, la confianza o las responsabilidades.

Muchas personas intentan ganar todos los puntos que se han

propuesto en sus negociaciones, procurando conseguir el máximo de la otra parte y entregar el mínimo, en circunstancias de que la pregunta que deberían hacerse consiste en saber si es realmente necesario obtener todos sus objetivos o, incluso, pensar si el resultado es o no tan relevante. Tal vez la conclusión sea inesperada: el resultado en esta oportunidad no interesa, al menos en términos tangibles, ya que es necesario priorizar la confianza o la dependencia del otro hacia la persona o empresa.

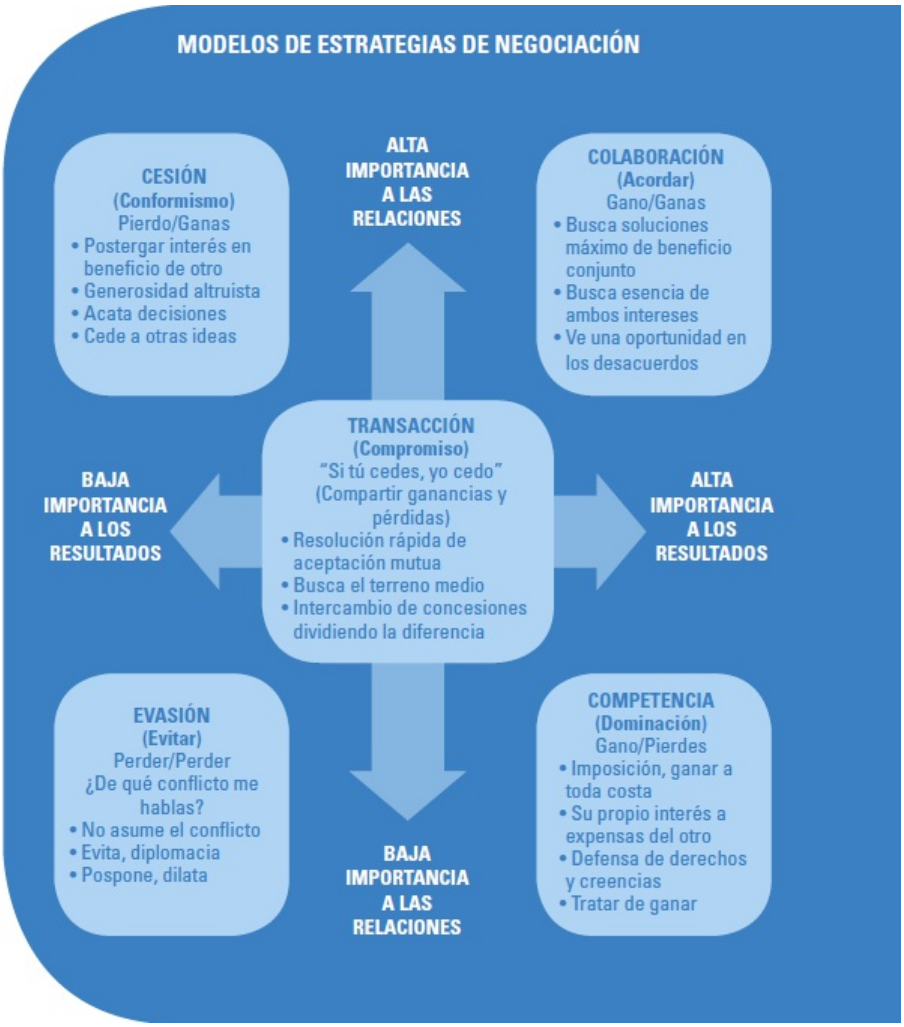
Las estrategias de negociación que podemos adoptar se mueven en las mismas tres dimensiones del sentido que detallamos en el primer capítulo:

- **Objetual:** En esta dimensión interesa tener claro lo que se desea obtener y el costo de lograrlo, es decir, el resultado que se quiere, su valor adecuado y el mayor costo que se estaría dispuesto a asumir para obtenerlo. Es relevante contar con algún criterio externo de evaluación, como el precio de mercado, la relación costo/calidad de lo que se nos ofrece, las barreras de entrada y salida del producto o la actividad, entre otros.
- **Social:** En esta dimensión se define la importancia de la relación con el otro y se intenta inferir la relevancia que ésta tiene para la otra parte. Dado que el otro también dispone de contingencia, se requiere evaluar lo que pueda estar dispuesto a hacer, cuál será su estrategia y cómo es probable que actúe en relación a las acciones propias. Es conveniente definir de antemano cuál será la estrategia más adecuada en diferentes escenarios posibles y prepararse para un proceso dinámico y difícil de predecir al detalle, una mente flexible y abierta. En la dimensión social se despliegan, además, las emociones de ambas partes. Puede resultar, por ejemplo, que una de las partes prefiera “una victoria a lo Pirro”, quien, como se sabe, logró dos importantes victorias contra Roma, quedando absolutamente inerme por la enorme cantidad de bajas de su propio ejército.
- **Temporal:** En esta dimensión se trata de proyectar la relación, los resultados y la misma negociación en el tiempo, ya que puede ocurrir que cambie la valoración que parecieran tener desde una mirada atemporal, fijada exclusivamente en el presente. Toda

> negociación es un proceso dinámico y, por lo mismo, es indispensable contextualizarla en el tiempo. Las valoraciones que se asignan socialmente a las situaciones, personas y cosas pueden variar sustancialmente en el tiempo. La dimensión temporal es la gran olvidada en muchas negociaciones, pero se toma su revancha haciendo insignificantes los esfuerzos y los logros.

Una vez que se han determinado y ponderado, con la mayor precisión posible, la importancia de la relación y el resultado para ambas partes, se puede, en términos generales, escoger alguna de las cinco estrategias de negociación que veremos a partir de la página 62.

El gráfico siguiente representa los cinco modelos de estrategia que resultan del cruce de las variables de relación y resultado. Es indudable que cada uno de ellos no representa una acción ni una posición, sino un conjunto de criterios de selección destinado a orientar la toma de decisiones en la mesa de negociación.



1. Estrategia de evasión o "¿de qué conflicto me hablas?"

Nos indica que la prioridad tanto de la relación como del resultado es baja. No hay aspectos del conflicto percibidos como relevantes para entrar en un proceso de negociación.

Esta estrategia se utiliza cuando se evita negociar, ya sea porque se estima que el costo de hacerlo es muy alto en términos de tiempo, dinero, relación u otros, porque se entiende que el conflicto es de muy poca relevancia o porque la relación con la otra parte es pobre y no interesa abordar el problema. Se piensa que negociar constituye una pérdida de tiempo, pues las necesidades afectadas son menores, pueden ser satisfechas sin llegar a negociar o porque, simplemente, se cree tener "el sartén por el mango".

También podría darse esta estrategia cuando una de las partes

tiene un muy buen BATNA (ver página 75), ya que si la alternativa que existe fuera de la mesa de negociación es real, concreta y buena, se puede elegir no negociar puesto que los intereses pueden satisfacerse a través de otros medios o instrumentos que no dependen de la otra parte.

La estrategia de evasión resulta aconsejable cuando:

- El tema es trivial o hay asuntos apremiantes de mayor importancia.
- No se estima que negociar sea la opción para satisfacer los intereses.
- Las posibles alteraciones pesan mucho más que los beneficios de la resolución.
- Reunir información resulta más importante que la decisión inmediata.
- Otros pueden resolver el conflicto con mayor eficacia.
- Los asuntos parecen marginales o sintomáticos de otros problemas.

2. Estrategia de cesión o “pierdo yo y ganas tú”

En esta estrategia la importancia de la relación es alta y la del resultado, es baja. Una de las partes deja de lado su interés para iniciar o fortalecer una relación que, estima, será más importante que ese resultado.

Pensemos en ese proveedor que para entrar a surtir a una gran tienda hace importantes descuentos en las primeras partidas, o en el jefe del departamento de contabilidad que sacrifica el sábado con su familia porque el gerente le ha pedido ir a la oficina para repasar las cifras del presupuesto del próximo año. Tanto el proveedor como el jefe del departamento eligieron fortalecer la relación, ya que el otro estará conforme con obtener lo que necesita, que en el caso del

cliente es un importante primer descuento y en el del gerente, ser apoyado en su gestión de presupuesto; proveedor y jefe perdieron en resultado y seguro ganaron en relación.

Las personas y organizaciones construyen sus vínculos en función de expectativas futuras y reglas tácitas de equidad e intercambio; en este sentido, pensamos –consciente o inconscientemente– que si damos algo hoy recibiremos también algo mañana.

La reflexión común de quienes eligen esta estrategia es pensar que, al tener la necesidad de relacionarse en el futuro con la otra parte y depender de sus acciones u omisiones, es preferible perder algo hoy porque se ganará en el futuro.

También existen razones estratégicas temporales para optar por ella. Muchas veces en la estrategia militar se realizan tácticas o estrategias distractivas, que consisten en ceder en algún punto, mientras se acopian fuerzas para atacar en otro lugar, al mismo tiempo o en otro momento.

Por las anteriores consideraciones, a esta estrategia también se la denomina perder para ganar.

La estrategia de cesión puede resultar aconsejable cuando:

- Se descubre que se está equivocado, de tal forma de tener mejores posibilidades de ser escuchado, para aprender y para demostrar que se es razonable.
- El asunto en conflicto es más importante para la otra parte que para uno y se quiere conservar su cooperación.
- La armonía y la estabilidad tienen importancia.
- Se desea permitir que el otro se desarrolle.
- Es importante que la otra parte adquiera crédito social.
- Hay un claro desbalance de poder o recursos, que hace aconsejable aceptar las exigencias del otro, antes que éstas aumenten.

3. Estrategia competitiva o “gano yo, pierdes tú”

En el mundo empresarial, y en muchos ámbitos de la vida social, el término negociar está asociado al regateo, a la distribución de valor o a la división de lo que existe a través de una discusión intensa y profunda.

Es cosa de observar a los participantes de talleres de negociación que se aprestan a realizar ejercicios de simulación o *role playing* e, incluso, importantes ejecutivos o empresarios prontos a asistir a una reunión en la que “negociarán”: se frotan las manos y se posicionan de un especial papel (el bueno o el malo) e intentan desde un principio estrujar a la otra parte para arrebatarle el máximo de valor… ¡Eso es negociar competitivamente!

El conflicto es percibido como una torta de tamaño fijo en que cada parte, a costa de la otra, intenta obtener la mayor porción. Un ejemplo común es la venta de un auto: ambas partes se esfuerzan por conseguir el mejor resultado en el regateo del precio. Así, si éste disminuye significará una “ganancia” para el comprador a costa del vendedor.

Al competir, cada una de las partes se centra en la satisfacción de sus intereses personales; no se crean nuevas opciones de solución al problema y tampoco les interesa iniciar o mantener relaciones, lo que genera una lucha de argumentos, contraargumentaciones, juicios y descalificaciones. Se aplican mecanismos de presión y poder con el solo objetivo de vencer a la otra parte para arrebatarle el máximo valor.

Puede que haya situaciones en que la relación con la otra parte no tenga relevancia, por lo que el negociador tenderá a competir. Se negociará por una sola vez y no se volverá a ver a la otra parte. Son relaciones en que la desconfianza y la competencia han sido la tónica en las transacciones pasadas; el negociador entiende que sólo puede obtener beneficios tangibles e inmediatos, ya que la relación no es apreciada como un factor que genere valor.

La interrogante que intentaremos responder es, ¿por qué utilizar esta estrategia si a través de un proceso más integrador y cooperativo podría obtenerse mayor valor? Es la pregunta que a través de los años, de la observación de miles de negociaciones y la realización de

decenas de muestreos hemos intentado responder.

Al entrar en un proceso de negociación en el que se pueden sacrificar cuotas importantes de resultado –valor–, las partes sienten el temor de “perder”. Su razonamiento se confunde y tienden a olvidar la relevancia de las relaciones, apuntando a obtener un buen resultado o perder lo menos posible; por esto se utilizan herramientas como el poder abusivo, la desconfianza y la descalificación. El objetivo a estas alturas parece claro: intentar salvarse antes que el barco se hunda.

Dado que la estrategia competitiva es frecuentemente utilizada y que en una misma sesión o sesiones de negociación se puede pasar de la colaboración a la competencia, es necesario explicitar cuándo aplicarla y cómo hacerlo para obtener el mayor valor, dando a conocer también sus riesgos.

La estrategia competitiva o de imposición puede resultar aconsejable cuando:

- Resulta vital una acción rápida y contundente, como en emergencias.
- Se trata de cuestiones vitales, donde no se puede arriesgar a perder.
- La contraparte se está aprovechando del comportamiento no competitivo.

4. Estrategia cooperativa o “gano yo y ganas tú”

La cooperación es parte de la historia de las transacciones y sin ella el mundo comercial en su actual estado de desarrollo sería impensable. Pero sólo a partir de la introducción de la teoría de juegos y especialmente del comienzo del Harvard Negotiation Project, de la Facultad de Derecho de esa casa de estudios, se logró elaborar un modelo para explicar las ventajas de la colaboración.

En la negociación cooperativa, también denominada “integrativa”, las partes trabajan conjuntamente en el problema, intentando obtener una solución cercana a lo óptimo, en que ambas alcancen sus objetivos. Esta estrategia postula la relevancia de satisfacer los reales intereses de las partes, con una preocupación preferente por colaborar.

Cuando las partes cooperan no existe una disputa de poder, ya que éste no se gestiona de manera de imponer una posición, sino más bien de lograr un equilibrio en la satisfacción de intereses con criterios de legitimidad y justicia para ambas partes. Éstas, antes de negociar, comprenden los intereses comunes y buscan vías para solucionar los puntos conflictivos y aumentar el valor para ambas.

Se busca fortalecer la relación entre las partes, ya que hay expectativas de dar y recibir en el futuro que aumentan aún más el valor entre ellas, lo que hace indispensable que existan altos grados de confianza y sinceridad. Por lo anterior, esta estrategia es recomendable en los casos en que las partes se encuentran vinculadas en forma interdependiente, como los profesionales que trabajan al interior de una gerencia o entre países vecinos.

Para que la cooperación realmente tienda a un mejor resultado para las partes es necesario que ambas crean en su uso; si una sola la utiliza y la otra no, las posibilidades de obtener un resultado óptimo son escasas, pues la parte competitiva de la negociación irá disponiendo a los negociadores a defenderse y contraatacar, dejando que la emotividad nuble los objetivos que se tenían, concluyendo las transacciones en un ganar/perder.

La negociación cooperativa nos ayuda a sistematizar conceptos y razonamientos que nuestro sentido común y experiencia nos indican. Todo lector dirá que, desde luego, sería mejor que los países del cono sur colaboraran para interrelacionarse con éxito en la economía actual. Sin embargo, la historia habla de colaboración y competencia, lo que nos revela que el sentido común del diseño de una estrategia cooperativa requiere presupuestos de equilibrio, confianza y madurez, respecto de los cuales no todas las partes estarían preparadas.

La estrategia cooperativa puede resultar aconsejable para:

- Encontrar soluciones integrales cuando las dos series de intereses son demasiado importantes como para regatear un acuerdo.
- Fusionar ideas de personas con diferentes perspectivas.
- Lograr mayor compromiso incorporando los intereses dentro de un consenso.
- Superar sentimientos que han interferido en una relación.

5. Estrategia de transacción o ”yo cedo si tú cedes”

Al escuchar hablar de negociación muchas personas se imaginan una situación en la que las partes ceden algo hasta lograr un acuerdo final que, si bien no satisfizo a ninguna de manera total, ambas lo consideraron aceptable. Esta estrategia, tal vez la más conocida y empleada, se la denomina “de transacción”.

Este modelo es el más parecido a la cooperación, ya que ambas partes tratan de lograr un acuerdo satisfactorio. La gran diferencia es que esta estrategia no busca crear valor, sino simplemente repartirse el disponible.

A modo de ejemplo, en el regateo por la compra de algún bien, tanto el vendedor como el comprador están interesados en llegar a un acuerdo, así como en muchas negociaciones salariales en que las partes desean mantener la relación y, al mismo tiempo, obtener algún beneficio. En estos casos, si ambas ceden, pueden lograr un acuerdo que las deje cerca de su óptimo.

El modelo de transacción es tan utilizado que muchas veces los negociadores desarrollan tácticas para dar la impresión de que están cediendo, invitando así al otro a hacer lo mismo, en circunstancias de que en realidad nada se ha cedido e incluso se ha ganado algo que no se esperaba.

Ésta es la conocida táctica de “negociar con el tejo pasado”, en que

se señala una posición inicial muy superior a la que se quiere conseguir, para contar con margen de maniobra, de manera de estar en condiciones de ceder.

Esta estrategia ha sido muy utilizada en negociaciones salariales y de ellas obtuvo su apelativo de “tejo pasado”, que recuerda el juego de la rayuela. Así, por ejemplo, el sindicato reivindicaba un 8% de aumento, esperando obtener un 3% o un 4%. La empresa ofrecía un 1.5%, esperando dar un 2% o un 2.5%. Cuando se acercaba el plazo fatal de la huelga, las partes cedían y se llegaba a un acuerdo que las dejaba a ambas satisfechas, porque estaba dentro de sus rangos de negociación aceptables.

La estrategia de transacción puede resultar aconsejable cuando:

- Las metas son importantes, pero no vale la pena hacer el esfuerzo o considerar una ruptura potencial por usar formas más afirmativas.
- Partes con igual cantidad de poder están decididas a alcanzar metas excluyentes.
- Se busca lograr arreglos temporales respecto de cuestiones complejas.
- Se busca llegar a soluciones rápidas ante la presión del tiempo.
- Se requiere un respaldo, si la colaboración o la competencia no han tenido éxito.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Como vimos, la estrategia es un modelo de selección entre opciones para facilitar el logro de los objetivos; las tácticas son las selecciones particulares que, momento a momento, se desarrollan entre diversos medios disponibles para que la estrategia general

tenga los efectos buscados.

Las negociaciones pueden desarrollarse en los siguientes escenarios:

ANTE UNA SITUACIÓN	ESTRATEGIA A UTILIZAR	TÁCTICAS RELACIONADAS	LA NEGOCIACIÓN ES PERCIBIDA COMO
Conflictiva o de eventual controversia	Competitiva/ Imposición	Amenazar, mostrar desinterés	"Torta de tamaño fijo", "yo gano y tú pierdes"
De querer evitar el conflicto	Evasión	Restar importancia al tema, demostrar incomprensión Exagerar la normalidad	Se desea pasar por alto el conflicto. ¿De qué conflicto me hablas?
De conformidad	Cesión	Valorar la relación Mostrar comprensión	No importa tanto lo que se obtenga, "pierdo yo, ganas tú"
En que ambas partes ceden	Transacción	Regatear, hacer pequeñas concesiones y pedir algo a cambio	Ambas partes están dispuestas a hacer concesiones para ganar algo, "si tú cedes, yo cedo"
De colaboración entre las partes	Cooperativa/ Colaboración	Definir la situación como un problema compartido	Ambas partes quieren ganar en beneficio mutuo, "gano yo y ganas tú"

Es preciso comprender la negociación como un continuo, de tal manera de tener la posibilidad de que en distintas sesiones o momentos de las transacciones se utilicen variadas tácticas para concretar estas estrategias, según los requerimientos, las exigencias que se hagan o las materias tratadas.

Así, al acordar los compromisos que cada cual debe cumplir, puede que la estrategia sea la de colaboración, en donde ambas partes

buscan ganar para que el acuerdo se respete y sea duradero, pero que al momento, por ejemplo, de pactar el precio se adopte una estrategia competitiva.

Por otra parte, si bien hay tácticas que se enmarcan en una u otra estrategia, puede suceder que, dada la coyuntura particular, se opte por alguna táctica propia de una estrategia diferente a utilizar, para aprovechar mejor una situación. Por ejemplo, una estrategia de imposición puede implementarse de un modo amable en que se da a entender que la relación es importante; se tiene una estrategia de evasión, pero se habla en tono demostrativo de poder; se tiene decidido hacer una concesión, pero se comienza afirmando que no se cederá nada.

LA ANATOMÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Para desarrollar una estrategia eficaz y eficiente, planificando correctamente la negociación, es necesario conocer los elementos que la componen, esto es, su anatomía, constituida por siete elementos centrales. Cada uno de ellos se explica a continuación.

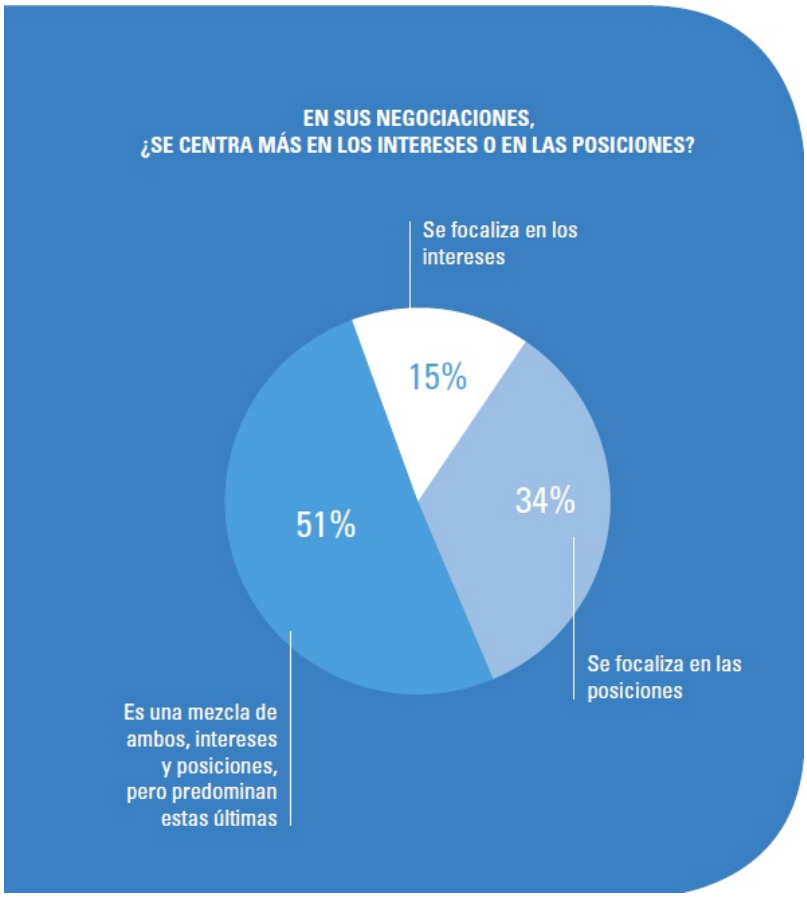
Intereses y posiciones

Los intereses se refieren a lo que quiere cada una de las partes, esto es, los propósitos, metas o finalidad que las impulsan a negociar un acuerdo, y dicen relación con las necesidades y preocupaciones humanas básicas, es decir, las inquietudes, deseos, esperanzas y temores del negociador. Como vemos, los intereses están en un plano más profundo e incluso pueden no ser claramente reconocidos por el propio negociador.

Los intereses se encuentran tras las posiciones de las partes, que son las que normalmente muestran los negociadores en sus comunicaciones. Las posiciones se refieren a las peticiones concretas que se demandan en una negociación; las tácticas visibles y concretas que utilizan las partes ayudan a percibir las posiciones, especialmente si las partes se centran en ellas, haciendo imposible descubrir sus verdaderas inquietudes.

En todo proceso de negociación es fundamental tener presente la distinción entre intereses y posiciones, de manera de estar en condiciones de identificar separadamente sus elementos. Una forma sencilla de descubrir las posiciones es preguntar qué quiere la otra parte; para entender sus intereses debemos preguntar por qué quiere eso.

Focalizarnos en descubrir los intereses o necesidades del otro nos permite saber qué aspectos son esenciales para él y, por lo tanto, en los que es importante ceder, lo que podría conducir a utilizar tácticas más cooperativas. Muchas veces la sola identificación de los intereses del otro significa abrir la puerta a la solución de un conflicto que parecía empantanado. Incluso hay casos en que un negociador duramente aferrado a su posición manifiesta un cambio radical al señalarle sus intereses: se relaja, lo agradece y propone colaborar en la búsqueda de soluciones de mutuo beneficio.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

La importancia de descubrir los reales intereses de las partes queda manifiesta frente a los resultados de la página 74. Considere que el 85% de los profesionales y ejecutivos entrevistados indican que en sus negociaciones se focalizan enteramente en las posiciones (34%), o que éstas predominan al momento de negociar (51%).

Alternativas

Las alternativas son lo que comúnmente se conoce como Plan B; con esto nos referimos a la acción que es posible realizar por iniciativa propia –e independiente de la voluntad de la otra parte– para nuestro beneficio, aun cuando el otro no esté de acuerdo.

Como veremos, en toda negociación existen diversas fuentes de poder y, si bien las alternativas son una de tantas, sí son una de las más relevantes; de aquí la importancia de su estudio y selección.

En algunas negociaciones puede ser que tengamos muchas alternativas, mientras que en otras, ninguna. En este último caso, es preciso intentar generarlas, de manera que no nos veamos obligados a aceptar un acuerdo que no nos agrade. Es también posible que tengamos alternativas tan atractivas que perdamos todo interés en la negociación.

Entre todas las alternativas que podemos tener en una negociación, la mejor de ellas es el llamado “MAAN” (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado), más conocida con el nombre inglés de “BATNA” (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), término acuñado por Fisher, Ury y Patton en su libro *Sí...; de acuerdo. Cómo negociar sin ceder* (1994). Esta alternativa se define como “lo que haré en caso de no llegar a un acuerdo en esta negociación”.

Puede ser que no dispongamos de un BATNA o que éste no sea muy atractivo, lo que nos podría llevar a tener menor poder en la mesa de negociación. Sin embargo, en caso de que tengamos uno mayor o igual a nuestro punto objetivo, éste podría ser de gran utilidad, ya que tendríamos la posibilidad de optar por él –en lugar del acuerdo– en caso de que este último no nos satisfaga.

En lo posible, se debe intentar no revelar nuestro BATNA a la otra parte, para así mantener el poder que éste nos confiere en la mesa de negociación. En contraposición a ello, debemos tratar de descubrir el BATNA del otro negociador, ya que así haremos las concesiones adecuadas para conducirlo a que prefiera aceptar nuestro acuerdo y no opte por su BATNA.

Como en toda situación en que hay algo desconocido e importante, se produce un campo fértil para el *bluff* y el engaño, ya que los negociadores dan a entender que cuentan con un BATNA mejor que el que efectivamente tienen. Sin embargo, esta táctica es poco aconsejable, ya que si se descubre puede llevar a perder toda posibilidad de obtener un acuerdo aceptable. El empleado que para conseguir un aumento de sueldo inventa tener una oferta de trabajo, se expone a que le digan que no dude en aceptarla.

Opciones

Las opciones corresponden a todas las soluciones que las partes

pueden idear para llegar a un acuerdo y se distinguen de las alternativas porque se encuentran dentro de la mesa de negociación: las partes las crean y discuten conjuntamente en la mesa de trabajo y, por lo tanto, no son independientes de los involucrados en la negociación.

Mientras más opciones se tengan en la mesa de negociación, mejores serán los acuerdos alcanzados, dado que se dispondrá de un abanico más amplio de posibilidades para elegir. Debido a su importancia, es preciso que los negociadores intenten crear la mayor cantidad de opciones posible, de manera de abrir nuevos puntos de encuentro entre ambos.

Es fundamental que las partes no inhiban los procesos de creación de opciones ni los descalifiquen haciendo juicios negativos. Por el contrario, se debe siempre fortalecer y promover su generación, ya que dicho proceso permitirá ampliar la negociación con nuevas posibilidades, beneficiando siempre a todas las partes involucradas en ella.

Legitimidad

La legitimidad es esencial en la negociación dado que facilita su desarrollo y, a la vez, otorga validez a los resultados obtenidos. Corresponde a la introducción de criterios y procedimientos objetivos al proceso de la negociación que permitan probar la rectitud y probidad de las técnicas utilizadas, de los compromisos a cumplir y de las concesiones efectuadas.

Cuando se cuenta con varias opciones sobre la mesa de negociación, el acuerdo será válido para ambas partes en caso de que éste pueda ser comparado favorablemente con alguna referencia externa, independiente de la voluntad de las partes. Muy utilizados son el precio de mercado, el informe de un perito en la materia que trata la negociación, el precedente y la práctica comercial.

Sustentar la negociación en dichos criterios y procedimientos puede ser relevante al momento de negociar con una parte con la que no se tiene confianza o con la cual, en previas negociaciones, ha habido problemas. Ante esto, los criterios objetivos son una posibilidad de dotar de legitimidad a la negociación y alcanzar convenios válidos y

confiables para ambas partes, bajo la certeza de que dicho acuerdo es justo.

Compromisos

Toda negociación lleva implícitas responsabilidades que ambas partes deben comprometerse a cumplir. Los compromisos corresponden a aquellos planteamientos, verbales o escritos, que especifican lo que las partes deben hacer –o dejar de hacer– respecto a la negociación.

La calidad del acuerdo será mayor si los derechos y obligaciones de las partes han sido explicitados en forma clara y práctica. Los compromisos adoptados deben ser realistas y razonables, ya que, de lo contrario, su incumplimiento podría llevar a menoscabar la relación entre las partes o, en el peor de los casos, a dar término a la posibilidad de llegar a un acuerdo entre ellas.

La cantidad de compromisos que se establezcan dependerá de las exigencias que cada negociación posea: mientras algunas negociaciones más rígidas necesitarán acordar –a través de procedimientos altamente rigurosos– múltiples obligaciones entre las partes, otras más imprecisas y ambiguas no requerirán más que de compromisos tácitos o, simplemente, “de palabra”. Clave, al respecto, es la confianza que exista entre las partes. Si el nivel de confianza es bajo –por la razón que sea: desconocimiento o incumplimiento-es necesario formalizar los compromisos al máximo.

Comunicación

Negociar es comunicarse. Como veremos en el capítulo siguiente, la importancia de la comunicación es clave pues tiene por finalidad **conseguir la aceptación del otro** a una determinada propuesta, eliminando el conflicto generado por el rechazo.

Para negociar en forma exitosa, cada parte debe procurar hablar con un propósito claro y definido, buscando entregar información relevante a la otra. Asimismo, debemos escuchar activamente, ya que si una parte no tiene interés en conocer los intereses de la otra, ésta tampoco pondrá atención a los de ella, lo que obstruirá la obtención de un convenio beneficioso. Por eso hablaremos de un escuchar

activo que se orienta a comprender las necesidades del otro.

La comunicación entre ambos interlocutores debe presuponer el “querer alcanzar un acuerdo” y, por lo tanto, debe evitar el enfrentamiento y propiciar los puntos de encuentro que faciliten los procesos comunicativos. Una mala comunicación entre las partes podría conducir a obtener resultados desastrosos en la negociación.

Relación

En la página 56 y siguientes de este capítulo nos referimos a la relación para la selección de una estrategia de negociación, indicando que las circunstancias hacen que ésta pueda ser muy importante, poco o ubicarse en alguna zona intermedia. Como toda negociación supone una relación entre las partes, mientras mejor sea esta última, más favorable será el resultado para ambas, ya que los participantes optimizan su capacidad para trabajar en conjunto en lugar de posicionarse en sus trincheras y generar deterioros en sus intereses.

No prestar la debida atención a la relación puede traer graves consecuencias, especialmente si no se tiene certeza de si se volverá a negociar con la otra parte. La mayoría de las negociaciones se hacen con personas u organizaciones con las cuales se ha negociado antes y, seguramente, se volverá a negociar en el futuro, por lo que en negociaciones en las que se sabe que habrá próximos intercambios con la otra parte es esencial tener una relación de trabajo constructiva.

Una forma de medir el resultado de la negociación es evaluar la posibilidad de abordar relaciones futuras preguntándonos, ¿qué tan capaces son las partes de abordar conflictos y diferencias futuras? En la mayoría de los casos, ser capaz de responder positivamente a esta interrogante es crucial, ya que nunca se sabe cuándo podríamos encontrarnos nuevamente con el que una vez fue nuestro “contrincante”.

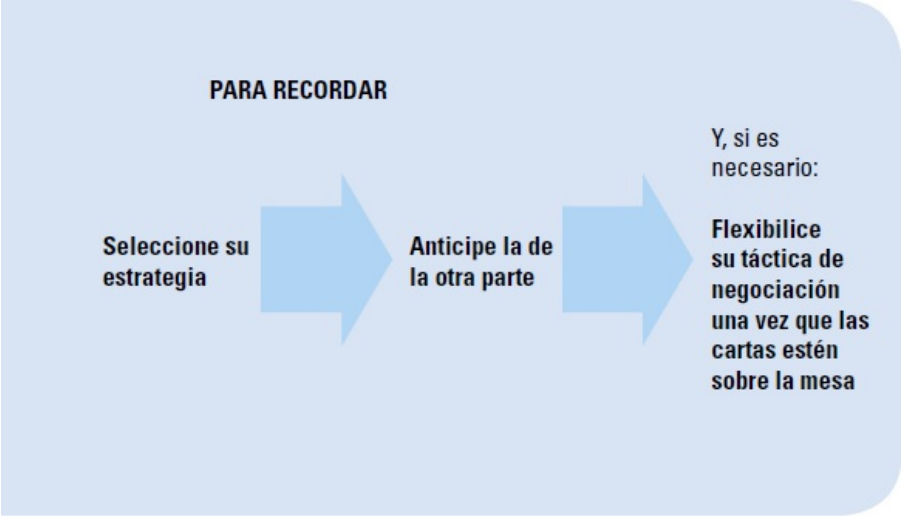
Ya hemos revisado todos los elementos que constituyen la “anatomía de la negociación”. El primer paso para aprender a negociar es saber distinguir cada uno de ellos –sus particularidades e implicancias al momento de negociar– con el objetivo de planificar mejor nuestras transacciones y trabajarlos adecuadamente al

momento de estar negociaciando.

Anatomía de la negociación (Adaptado de Ertel, 1995)

ELEMENTOS	PROBLEMA	CAUSA
Alternativas	Llegar a acuerdos que se lamentan (disonancia cognitiva)	Pensar que no se recibió todo lo que se deseaba, no se habló con precaución, etc.
Intereses	Centrarse en posiciones y no en intereses	Suponer que lo importante son las posiciones No poder o no querer ver los intereses
Opciones	No se alcanzan resultados esperados	Suponer que los intereses son opuestos
Legitimidad	Desacuerdo respecto a la validez de los argumentos Desconfianza en las afirmaciones del otro	Ninguna de las partes quiere ser tratada injustamente Desconfían entre sí
Compromisos	Cerrarse en sus propios compromisos	Orientarse únicamente por el cierre (o precio) de la negociación
Comunicación	Mala comunicación y malinterpretaciones en la negociación	No se logra superar las improbabilidades de la comunicación, especialmente la primera: la de ser entendido (y entender) y la última, de que se acepte (capítulo 4)
Relación y alianzas estratégicas	Las relaciones y alianzas suelen funcionar deficientemente	Las partes mezclan los problemas de la relación con los problemas esenciales

APROXIMACIÓN AL PROBLEMA	TÁCTICAS
Analizar alternativas; ¿qué haremos si no llegamos a un acuerdo? Todo acuerdo o desacuerdo es contingente, puede ser de otro modo: ¿cuáles son esos otros modos?	Usar recursos para mejorar el BATNA propio Descubrir el BATNA de la contraparte Imitar el BATNA del otro
Descubrir los intereses tras las posiciones Centrarnos en los intereses Buscar intereses comunes	Aclarar propios intereses; ¿para qué quiero esto? Entender los intereses de la otra parte Centrarse en intereses, no en posiciones Tomar la iniciativa para hablar de intereses
Ser creativos para generar opciones Buscar opciones satisfactorias para los intereses de ambas partes	Asumir que el valor en la negociación puede aumentar Comprender los intereses para guiar la inventiva Colaborar en la creación de valor, luego se negociará cómo repartirlo
Luego de decidir qué van a hacer, decidir cómo van a hacerlo	Búsqueda de normas legítimas Razonar y estar abierto al razonamiento No ceder ante la presión, sólo ante principios sustentados en criterios de legitimidad reconocidos
Posponer para el final los compromisos sustanciales Establecer compromisos luego de comprender los intereses	Hacer explícita la comprensión de los compromisos (derechos y deberes de las partes) Hacer resúmenes consensuados de los compromisos logrados Desarrollar al final las obligaciones de tipo sustancial
Hacerse cargo de las improbabilidades y buscar modos de expresión fáciles de entender Escuchar activamente, contrapreguntando para aclarar dudas	Continuar comunicándose, aunque existan desacuerdos Consultar antes de decidir Escuchar activamente, hacer notar a la otra parte que estamos escuchando
No dejar que las inquietudes de corto plazo dominen su interés en la relación Llevar la negociación a los temas esenciales	Preocuparse de separar las personas del problema Ser incondicionalmente constructivo en los temas de relación



- Negociar es un proceso sobre el cual se puede influir.
- Debemos traducir la energía negativa (obstinación) en un aumento de valor para ambas partes.
- Se debe siempre invitar a la otra parte a construir.
- Es fundamental **aprender a negociar y hacer uso de herramientas prácticas.**
- Somos agentes activos en el desarrollo de la negociación.
- Del **propio negociador depende** en gran parte el éxito de sus transacciones.

Los intereses

- Corresponden a necesidades o preocupaciones básicas.
- Están detrás de las posiciones de cada una de las partes.

Las alternativas (BATNA)

- Es el “Plan B” por el cual se podrá optar en caso de no llegar a acuerdo.

- Se encuentran fuera de la mesa de negociación.

Las opciones

- Soluciones que las partes crean para llegar a un acuerdo.
- Están dentro de la mesa de negociación.

La legitimidad

- Criterios o procedimientos objetivos que otorgan validez a la negociación, independientes de la voluntad de las partes.

Los compromisos

- Planteamientos (verbales o por escrito) que especifican las responsabilidades de cada una de las partes en el acuerdo.

La comunicación

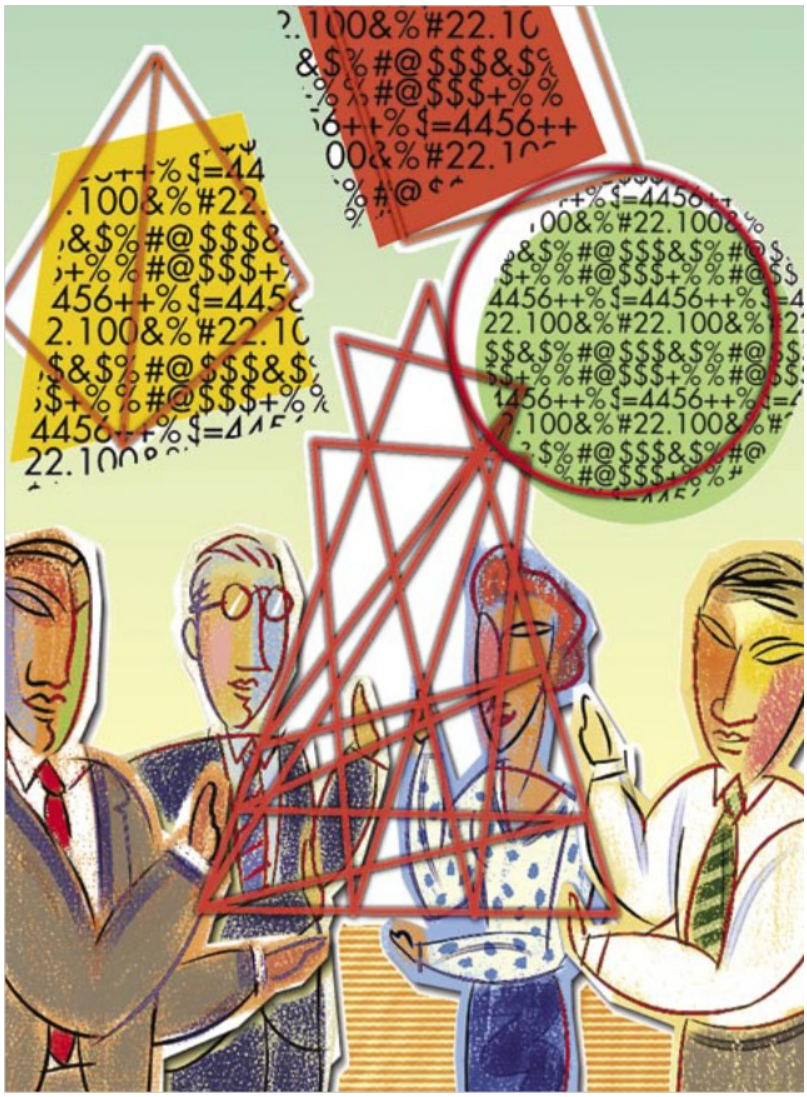
- La negociación es un diálogo constante entre las partes, con el objetivo de obtener un acuerdo.
- Se debe procurar hablar con un propósito claro y escuchar activamente a la otra parte.

La relación

- Toda negociación implica una relación en curso.
- En general, una mejor relación llevará a obtener mejores acuerdos.

comunicación y negociación

CAPÍTULO 3



LOS sistemas sociales están hechos de comunicaciones. Ante esto, es fundamental tener claro que la negociación es comunicación y, por lo mismo, superar las dificultades de esta última es fundamental. Si se consigue mantener una comunicación clara, asertiva y orientada a los objetivos que se persiguen, cada parte será

capaz de ganar y generar valor en la negociación.

Caso 1: No se puede leer la mente

Rodrigo llevaba tres años trabajando en el banco. Estaba a gusto en recursos humanos y sentía que, aunque su trabajo no correspondía a lo que había estudiado, había logrado aprender nuevas cosas.

Al poco tiempo de trabajar ahí, el gerente le había hecho ver lo acertado que había sido incluirlo en su equipo. Fomentaba un buen trabajo entre sus compañeros y aprendía con facilidad.

Un día el gerente lo llamó a su oficina; lo felicitó por su excelente labor y le dijo que había visto un gran avance en las tareas propuestas. Rodrigo, conforme con su desempeño, agradeció sus palabras. El jefe continuó la conversación diciéndole que lo transferiría al área de finanzas, donde podría desempeñarse con igual o mejor destreza. El gerente sabía que en ese equipo había grandes conflictos entre los profesionales por lo que la gran habilidad de integración de Rodrigo podría terminar con los problemas. Además, sabía que tenía especialización en finanzas, por lo que sería un estímulo para él poner en práctica lo que le gustaba.

Rodrigo le dio la mano y se retiró de su oficina.

Al llegar a su casa, pensó en qué era lo que había hecho mal para que lo transfirieran a otra área, intentando recordar los errores que había cometido. Le daba rabia pensar en el gran esfuerzo que había puesto para aprender algo que le era desconocido. Sentía que todo el esfuerzo había sido en vano.

Luego de unos cuantos meses entró en la oficina de su gerente y, agradeciéndole su apoyo y confianza, le dijo que había recibido una oferta en otro banco para ingresar a la

gerencia de recursos humanos, por lo que se retiraba de la empresa.

El gerente, profundamente desilusionado con la renuncia, no lograba entender qué era lo que había ocurrido. Con el fin de mantener a Rodrigo en la empresa y de incentivarlo a realizar un mejor trabajo, había acabado haciendo que la abandonara. Intentaba comprender qué era aquello que lo había molestado, pero no encontraba respuesta alguna.

–¡Pero si él no me dijo nada! –se lamentó finalmente.

A continuación nos referiremos a la teoría de sistemas de Luhmann (1991), quien distingue tres tipos de sistemas sociales, para luego entenderlos en el contexto del ejemplo propuesto.

- **Interacción:** Este sistema se caracteriza por la presencia física. Una conversación en la oficina, la comida familiar, una clase universitaria son interacciones en que las personas se reúnen, perciben mutuamente y conversan.
- **Organización:** El sistema social pone condiciones para pertenecer a él. Cualquier organización establece requisitos que deben ser cumplidos por quienes quieren ser sus miembros: un partido político, una universidad, una empresa tienen estatutos que regulan las condiciones para ingresar y permanecer dentro de ellas.
- **Sociedad:** Sistema social que comprende toda comunicación posible y que, por ello, hoy en día es una única sociedad mundial.

De esta clasificación desprendemos que la conversación entre el gerente de recursos humanos y Rodrigo es una comunicación que forma parte de los tres sistemas al mismo tiempo: es una interacción, porque ambos están presentes, uno frente al otro; es parte de una organización, porque en esta conversación el gerente da instrucciones referidas al trabajo en la empresa en la cual ocupa el rol de superior y, finalmente, es parte de la sociedad mundial, porque es una comunicación y la sociedad mundial está hecha de todas las

comunicaciones posibles.

Este análisis es relevante porque es frecuente que decisiones que se toman en una interacción, como una reunión de directorio o en el comité de defensa de la Casa Blanca, tengan consecuencias organizacionales importantes: se decide adquirir una empresa de otro rubro para agregarla al *holding,* lo que sucedió cuando Cencosud compró Almacenes Paris o, incluso, de relevancia mundial, como cuando Estados Unidos decidió invadir Irak.

¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?

Generalmente confundimos la comunicación con la simple acción de expresar algo; en realidad, para que haya comunicación es indispensable que haya otra persona que participe de ella, comprendiéndola o no, pero que participe.

Con el objeto de abordar esta premisa y comprender el concepto de comunicación que interesa a la negociación, seguiremos la síntesis de tres selecciones de Luhmann (1991, 2006) para la comunicación, que consiste en elegir:

- La información
- El modo de darla a conocer
- La comprensión o incomprensión

El hecho de que sean “selecciones” significa que en cada uno de estos pasos, esto es, elegir la información, darla a conocer y comprenderla, hay un conjunto de opciones entre las cuales se escoge una. Que sea una “síntesis” implica que las tres selecciones deben estar presentes para que haya comunicación: no basta con una o dos. Como vemos, en este concepto de comunicación se encuentran estrechamente vinculadas ambas partes, la que ofrece una información dándola a conocer a la otra y la que comprende (o no) lo que le están ofreciendo.

Qué informamos. La selección de una información

Entender la negociación como comunicación resalta la importancia de considerar al otro, cuyo “no” intentamos evitar –si aún no ha

ocurrido– o superar –si ya ha sido declarado–. Importa, en consecuencia, tener cuidado en hacer cada una de las selecciones. **La información debe ser elegida de tal manera que sea claramente entendida**, eliminando confusiones: es ambiguo decir, por ejemplo, que el informe entregado es excelente atendiendo a la escasa disponibilidad de tiempo o que el equipo de música que se vende tiene una muy buena relación de calidad/precio. En ambos casos, la información no es precisa y podrían surgir dudas: ¿será un buen informe o no se consideraron aspectos centrales? ¿Es un buen equipo o simplemente uno barato?

También es conveniente **ofrecer las diferentes informa ciones en una secuencia adecuada**, tanto desde un punto de vista lógico como desde la intención de despertar en el otro la disposición a decir sí. Numerosos negociadores aturden a su contraparte entregándole información a borbotones y sin orden aparente, consiguiendo en la otra parte la impresión de tener una confusión mental, lo que produce incertidumbre y desconfianza.

¿Cómo entregar, entonces, la información? Es conveniente planificar la presentación de la información yendo de lo más general a lo particular, o en el sentido inverso para determinar la secuencia y el ritmo necesarios que despierten interés en la propuesta. Una prueba de haberlo logrado es cuando el interlocutor hace preguntas de manera que parecen previamente acordadas, esto es, pide la información en el mismo momento en que se tenía presupuestado darla a conocer.

El **ritmo de entrega de la información es también relevante,** ya que si es muy rápido daremos la impresión de ansiedad y urgencia, lo que provocará en el otro desconfianza; un ritmo muy lento producirá la percepción que se quiere manejar la situación, ya que no se tiene mucha información. El ritmo apropiado debe procurar adaptarse a las demandas de información de la otra parte. En los temas que se desee generar atención es conveniente acelerar un poco el ritmo, y hacerlo un poco más lento en los momentos de decisión o cuando se desee que alguna información sea meditada.

También hay que tener presente **no abusar de lo que se conoce como las redundancias de la comunicación**. En muchas comunicaciones se reiteran los puntos clave, los argumentos de

mayor peso, enfatizándose con gestos y tonos de voz lo que se desea acentuar. Es recomendable hacer uso mesurado de la redundancia para evitar la majadería, que suele ser molesta, utilizándola positivamente para hacer resúmenes de los acuerdos logrados parcialmente, de los apectos en que todavía hay desacuerdo y de los puntos de vista propios y del otro.

La información debe ser seleccionada, además, desde la perspectiva de su oportunidad para el objetivo perseguido. Aunque parezca evidente, muchas negociaciones fracasan porque se mezclaron informaciones no convenientes que distrajeron la atención hacia otros asuntos generando desinterés, cansancio o incluso hostilidad. A modo de ejemplos, un vendedor que dé a conocer con fuerza y convicción sus ideas políticas o religiosas, probablemente perderá clientes y un abogado que es un eximio jugador de golf sabe que no ayudará mucho a su causa contando detalladamente los problemas que tuvo en el hoyo catorce.

Cómo informamos. La selección de un modo de dar a conocer la información

También es central tomar conciencia del modo de dar a conocer la información. Las palabras, gestos, tono de voz y la actitud corporal contribuyen a que la información sea entregada de la forma más clara posible. Por eso mismo, es frecuente que cualquiera de estos elementos conspire en contra de la comunicación, introduciendo distorsiones de mayor o menor gravedad. Así, una actitud suave puede ser el modo más conveniente de dar a conocer la información en una cierta negociación y el más inadecuado en otra. Palabras que aparentemente son sinónimos traen agregados que remiten a la relación entre los interlocutores y que pueden hacer toda la diferencia entre una comunicación grata y una insoportable de escuchar. Considere, por ejemplo, qué evocan estas expresiones: te suplico, te ruego, te pido, te sugiero, te recomiendo, te demando, te ordeno.

¿Me entienden o no? La selección de una comprensión o incomprensión

La tercera selección, referida a la comprensión, la hace el otro:

aquel a quien se dirige la comunicación. Éste distingue entre la información y el modo en que se da a conocer. Es una selección porque hay muchos modos de comprender o no una oferta comunicativa. Quien recibe el mensaje ha escuchado una frase con una cierta entonación y se pregunta qué es lo que le quieren decir con ella. Para evitar problemas en esta etapa, es conveniente poner atención a los signos de comprensión, agrado, desinterés, desagrado o incomprensión del otro. En caso de que seamos receptores, que debamos comprender, una técnica muy efectiva es la escucha activa, que consiste en hacer preguntas aclaratorias, parafrasear lo dicho por el otro y pedirle que ratifique si se ha comprendido lo que quiso decir.

La negociación, como toda comunicación, es un proceso que se retroalimenta constantemente en una secuencia circular de ofertas y contraofertas, rechazos y aceptaciones, preguntas y respuestas. Como todo proceso circular en que interviene la retroalimentación (*feedback*), puede derivar en el escalamiento de gestos recíprocos positivos o negativos, con las consecuencias correspondientes. Lo relevante para el negociador es percatarse con precisión de las selecciones descritas, ya que en toda comunicación pueden introducirse cambios en su desarrollo si se considera que está tomando un camino inapropiado o inconducente para los efectos de la negociación.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El concepto de comunicación que interesa a la negociación debemos enmarcarlo en el campo de las organizaciones y se debe considerar que:

1. **Hay diferencias entre los participantes de la comunicación.** Si no las hubiera, si todos supieran y opinaran lo mismo, no sería necesaria la comunicación.
2. **Es posible que se mantenga la comunicación.** Si no fuera así, cada comunicación contendría el germen de su destrucción, dado que no soportaría la expresión de opiniones diversas. Hemos visto que el conflicto no destruye la comunicación, sino que la continúa bajo premisas diferentes. Sólo el conflicto extremo, al reducir la dimensión social a la objetual, esto es, al negar al otro

su calidad de persona dotada de la libertad para obrar, destruye la comunicación.

Dichas premisas corresponden a los dos principios básicos que la ciencia reconoce en cualquiera de sus ámbitos de estudio: la diferenciación de partes, la separación y especialización de componentes y la integración de las partes diferenciadas en un sistema que las comprende.

Para efectos de la negociación, las partes involucradas en la comunicación organizacional deben conciliar la diferenciación para abarcar las distintas facetas de su misión con la necesaria integración para mantener la coherencia en su actuar.

Dadas estas dos condiciones de la comunicación organizacional, es posible entender que los modos habituales de negociación y el mecanismo de resolución de conflictos propios de cualquier organización se encuentren en algún punto de equilibrio entre ambas variables.

INTEGRACIÓN	DIVERSIDAD	
	ALTA	BAJA
ALTA	Decisiones de alto nivel Alto grado de innovación Conflicto positivo legitimado	Conformismo Pensamiento grupal (*Group think*) Conflicto negativo latente
BAJA	Dificultad de decisión Desconfianza Conflicto negativo permanente	Decisiones poco vinculantes y escasamente creativas Conflicto derivado de falta de compromiso, normalmente latente

En las organizaciones en que se presenta una alta diversidad y una igualmente alta integración se producen decisiones creativas, ya que en el ambiente de trabajo se reconoce el conflicto como una posibilidad válida de la cual pueden resultar buenas decisiones. Al conflicto no se le teme como un peligro que podría conducir a la imposibilidad de adoptar decisiones, sino, por el contrario, es

legitimado como la oportunidad de conducir a un proceso de reflexión que lleve a decisiones eficientes y correctas. La negociación tiene una gran consideración pues se le reconoce todo el potencial innovador –diferenciación– y aglutinador –integración– que hay en ella.

Si el conflicto es rechazado y se castiga la expresión de opiniones, vale decir, hay una baja diversidad y una alta integración, se corre el riesgo de caer en el pensamiento grupal (*group think*) del que hablamos anteriormente, concepto que indica situaciones en las que, por la presión social al conformismo, se adoptan decisiones que pueden ser erróneas. La gravedad del pensamiento grupal es que, finalmente, no nos damos cuenta que estamos inmersos en él. Para evitar el rechazo, se desaprovecha la oportunidad que ofrece la comunicación de poner en común opiniones diferentes y discutir las discrepancias.

Si no hay interés en continuar la comunicación, si las partes en conflicto prefieren el término de la relación, difícilmente se podrá llegar a algún entendimiento y coordinación de acciones, ya que los intereses personales parecen superiores al interés compartido. Un conflicto típico de estas organizaciones ocurre si los miembros de una gerencia se alegran cuando la gerencia vecina ha incurrido en un error que la organización completa pagará caro. Se ha perdido toda racionalidad y disminuye la importancia de la dimensión social. “No vale la pena hablar con ellos”, es una frase frecuente que refleja esta actitud de negación del otro como interlocutor válido. En estas organizaciones hay resentimiento y se caracterizan por su alta diversidad y baja integración.

En las organizaciones en las que existe una baja diversidad y una también baja integración se produce un ambiente de trabajo poco estimulante. El conflicto se encuentra relacionado con la falta de compromiso que se mantiene latente, ya que no se toman decisiones muy creativas y, en general, las que se llevan a cabo no consiguen que los esfuerzos del colectivo laboral se alineen tras ellas.

DIFICULTADES DE LA COMUNICACIÓN

Siguiendo a Luhmann, para que la comunicación se produzca debe superar tres dificultades. Esto no significa que la comunicación sea imposible, pero para llegar a producirse, debe enfrentar las siguientes

improbabilidades:

- La improbabilidad de que el otro entienda.
- La improbabilidad de llegar más allá de los presentes.
- La improbabilidad de que el otro acepte.

Durante su evolución, la sociedad ha desarrollado mecanismos que permiten y facilitan la comunicación. Ninguno de estos mecanismos elimina las dificultades completamente; cada uno de ellos sólo consigue que la comunicación sea menos improbable. Estos mecanismos son:

1. El lenguaje, hace más probable que se entienda lo que se quiere decir: si dos personas hablan el mismo idioma es mayor la probabilidad de que se entiendan que si no lo comparten. Pero, esto no garantiza la comprensión.
2. Los medios de difusión como la escritura, la radio, teléfono, internet, etc., que han surgido para llegar más allá de los presentes. Recordemos, sólo a modo de ejemplo, que casi todos los chilenos saben leer y tienen teléfono celular; la mayoría de los hogares tiene televisor y muchos disponen de conexión a internet. Sin embargo, ninguno de estos medios consigue asegurar que se llegue a las personas ausentes; puede que ellas no lean el aviso publicitario, que hagan *zapping* cuando viene la tanda de comerciales o que mantengan el celular apagado.
3. Para enfrentar la tercera improbabilidad –que el otro acepte– existen mecanismos de apoyo al lenguaje, como el dinero, el poder, el amor, el derecho, la verdad científica, el arte; estos son medios de comunicación simbólicamente generalizados que operan haciendo más interesante la oferta o menos atractivo el rechazo, y así aumentan la probabilidad de la aceptación, sin asegurarla (Luhmann 1991, 2006). ¿Por qué podría alguien aceptar darle a otra persona algo de su propiedad? Porque paga (dinero), porque lo exige (poder), porque es su hijo (amor), porque está en su derecho (derecho).

La confianza

La teoría de sistemas entiende que **el sistema de personalidad y el sistema social son diferentes**: uno está formado por pensamientos; el otro, por comunicaciones. No es posible tener acceso a los pensamientos del otro, salvo que los transforme en comunicaciones. Ésta es la razón de la doble contingencia y de las dificultades de la comunicación, y provee una explicación de por qué en una negociación se presenten sospechas y suspicacias. Apunta, además, a la importancia de la confianza para facilitar la negociación.

Por eso, la primera de las dificultades –la de ser entendido– resalta la importancia de conseguir expresarse con claridad, en términos de la información que se quiere compartir y en el modo en que se la da a conocer. Pese a lo anterior, si la persona con la cual se está negociando insiste en que lo que dice es verdadero y que no pretende engañar, probablemente genere desconfianza. La sinceridad es una sensación o representación en sí incomunicable, que no se expresa comunicativamente sino que se tiene que demostrar en la práctica, lo que implica tiempo. Por esto la sospecha es tan común; se cimienta en que nadie tiene acceso al contenido de la mente de otra persona, cuestión que ha sido conceptualizada de diversas formas. El conductismo y la cibernética hablan de caja negra, al señalar que no se puede ver el interior de nuestro interlocutor –"es una caja negra"–, sino sólo su conducta observable.

Los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham desarrollaron el modelo conocido como "ventana de Johari" (denominación obtenida de las primeras sílabas de sus nombres: Joe y Harry). En ella, se muestra que hay aspectos evidentes de nuestra personalidad conocidos por nosotros y también por los demás: toda nuestra imagen pública, lo que decimos, nuestras actitudes hacia el otro; otros ocultos, que son desconocidos por los demás, aunque conocidos por nosotros: lo que no nos parece relevante dar a conocer (estamos en una reunión de trabajo y nos acordamos de que tenemos una hora con el dentista) y también lo que no deseamos dar a conocer (agenda oculta); otros apectos ciegos, que los demás ven en nosotros pero nos resultan imposibles de ver: damos la impresión de estar tensos o a veces actuamos como ciegos ante nuestros propios prejuicios para observar el fenómeno de la negociación (creemos que somos excelentes negociadores y dejamos constantemente valor en la mesa de

transacciones); y finalmente una zona de nuestra personalidad que permanece desconocida para los demás y también para nosotros mismos.

La confianza hace más fácil que la comunicación tenga lugar. Permite que las interpretaciones acerca de lo que una persona quiso decir sean más coincidentes, en el sentido que no se sospecha que haya proyectos escondidos: la famosa agenda oculta.

VENTANA DE JOHARI		
ASPECTO DE PERSONALIDAD	CONOCIDO POR UNO MISMO	NO CONOCIDO POR UNO MISMO
CONOCIDO POR LOS DEMÁS	Evidente	Ciego
NO CONOCIDO POR LOS DEMÁS	Oculto (agenda oculta)	Invisible (inconsciente)

Adaptado de: Press, Eduardo. *Psicología de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2005.

Como veíamos en el capítulo 2, la confianza requiere tiempo para cimentarse: ya señalamos que es una apuesta al futuro que se basa en el pasado (Luhmann, 1996). Éste es un problema en América Latina y también en Chile, porque tradicionalmente hemos sido un pueblo que se caracteriza por la desconfianza.

¿Cuánta confianza tiene en la información que le entregan las conversaciones con otras personas?

Absoluta o bastante confianza	28 %
Poca o ninguna confianza	69 %
No sabe o no responde	3 %
Total	**100 %**

Fuente: *Informe Desarrollo Humano*, PNUD, 2002.

En esta encuesta, casi el 70% de los entrevistados indicó tener poca o ninguna confianza en la información que le entregan las conversaciones con otras personas. Este dato es relevante si se piensa que el rumor y la conversación de pasillo son muy frecuentes. La pregunta que cabe hacerse es respecto al sentido que tienen estas conversaciones si no se confía en ellas: ¿para qué conversamos tanto, si no confiamos en la información recibida? La respuesta está en la sociabilidad; vale decir, estas conversaciones entretienen y permiten disfrutar de la compañía de otros, pero no nutren de información significativa ni confiable.

La razón más profunda de esta desconfianza es de origen cultural. La cultura latinoamericana da mayor importancia a las relaciones familiares que a las relaciones entre extraños; personas que no provengan del círculo íntimo son miradas con recelo. Así entendemos por qué las empresas buscaron trasladar a su interior los lazos propios de la familia, lo que llevó, en décadas pasadas, al paternalismo, e incluso hoy en día a tener conocidos –o pitutos– para conseguir trabajo.

La confianza y las tres dimensiones de los sistemas sociales

Referente a las tres dimensiones señaladas en el primer capítulo, la confianza se presenta en la dimensión social como consecuencia de la doble contingencia. Cuando negociamos pensamos que el otro

tiene alternativas de acción que desconocemos; la otra parte puede tener, además, una lista de prioridades que tampoco es conocida. Asimismo, cada uno de los involucrados sabe que el otro no conoce sus alternativas ni sus prioridades. La negociación precisamente busca dar a conocer las alternativas de acción y prioridades –intereses– de las partes, pero aún puede subsistir la desconfianza.

En la dimensión objetual, la confianza se remite a lo que la otra parte desea y los medios que tiene a su disposición para lograrlo. La desconfianza en esta dimensión objetual consiste en dudar de las alternativas que el otro dice tener y en sospechar que puede tener otras, que trata de ocultar.

Por último, la dimensión temporal es particularmente importante en referencia a la confianza, porque ésta requiere tiempo para formarse, se construye paso a paso y puede destruirse en un instante.

Es importante tener presente estas tres dimensiones al momento de negociar. Esto quiere decir que:

- Si no hay un posible perjuicio que se derive de la contingencia del actuar del otro, no se necesita confiar en él.
- Es indispensable la confianza cuando en la dimensión social se desconoce lo que la otra parte piensa realmente hacer, en la dimensión objetual se reconoce que hay un peligro y en la dimensión temporal, sólo se podrá conocer en el futuro si dicho peligro se desencadenó.

Así, toda decisión, dice Luhmann (1997), consiste en transformar la incertidumbre en riesgo y la confianza es un mecanismo reductor de la complejidad que facilita hacer esa transformación: se asume el riesgo porque se confía.

Estableciendo lazos de confianza. Tácticas en función de las tres dimensiones

¿Cómo establecer lazos de confianza cuando no se cuenta con una historia compartida, no hay lazos de parentesco ni amistad y no se puede comunicar la sinceridad? Al respecto, hay algunas tácticas de gran utilidad en cada una de las dimensiones al momento de

negociar:

Dimensión social

- En las relaciones humanas siempre es necesario dar confianza para recibir confianza a cambio. Un negociador que dé muestras de desconfiar de la otra parte generará desconfianza.
- Establecer transparencia, esto es, no ocultar información de forma reñida con la ética. Cada negociador sabe que el otro tratará de conseguir algún beneficio, lo que es válido; sin embargo, destruye la confianza o impide que crezca si se sospecha respecto a la falta de ética del otro en torno a la información: el automóvil en venta, ¿tiene los kilómetros que marca?; la casa que ofrecen, ¿irá a ser afectada por algún cambio en el plano regulador, infomación que el vendedor conoce?
- Coherencia en el decir y el actuar. Si un negociador se jacta de haber engañado a otra persona, ¿por qué no habría de hacerlo conmigo? El doble estándar es frecuente y siempre provoca desconfianza.
- Evitar hablar mal de otros; si se usa el descrédito hacia los demás, la otra parte se pondrá alerta y desconfiada.
- Familiaridad excesiva: un error frecuente consiste en dar muestras exageradas de afecto y cercanía, ya que pueden producir desconfianza. Es conveniente, por lo tanto, mostrar un comportamiento prudente, franco, pero no “confianzudo”. Se debe evitar el contacto físico con el otro y frases tan comunes en ciertos contextos tales como “Por ser usted”, que tratan de dar la impresión de que se está haciendo una concesión especial por alguna pretendida e inexistente familiaridad.

Dimensión objetual

- Es necesario abocarse a los temas de los cuales todos hablan, porque podrían haber llegado a los oídos de la otra parte, y si no se asumen o se demuestra desconocimiento frente a ellos, se producirá desconfianza: existe el rumor que va a haber despidos, pero la gerencia no se hace cargo; se comenta que los

automóviles de una marca han bajado su precio debido a la mala calidad de la partida, y el vendedor afirma no haberlo escuchado.

- Poner sobre la mesa de inmediato los temas que podrían suscitar desconfianza: “Usted no me conoce, ¿qué garantías puedo darle?”. O bien: “Dado que no nos conocemos, ¿cómo podemos asegurarnos que nuestros acuerdos serán respetados?”.
- Proponer criterios de legitimidad, que veremos con detención en el capítulo 4, es decir, factores objetivos cuya validez sea indiscutible porque no dependen de ninguna de las partes: el precio de mercado de un bien que se está negociando, la opinión de expertos reconocidos por las partes, el precedente, entre otros.

Dimensión temporal

- La confianza se crea lentamente en el tiempo. Es posible, naturalmente, apresurar el proceso, pero sin forzarlo.
- El modo de crear confianza consiste en una relación de doble contingencia en que cada uno de los participantes va arriesgando paulatinamente cada vez más. Al comienzo se corre escaso riesgo, y al final de un proceso de creación de confianza exitoso puede arriesgarse todo, sin tener siquiera un asomo de duda o de temor ante lo que el otro pudiera hacer.

La segunda improbabilidad de la comunicación, la de llegar más allá de los presentes, apunta al hecho conocido de la dificultad de comunicarse a la distancia y uno de sus mayores inconvenientes es que se multiplica la probabilidad del rechazo, ya que es más fácil decir ¡no! por teléfono o *mail* que frente a frente. Hasta el momento, y a pesar de los avances de la tecnología que procuran vencer la segunda improbabilidad, ésta se mantiene. Nada reemplaza la conversación directa, cara a cara, propia de la interacción, pues a través de ésta se percibe al otro, su estado de ánimo, el efecto de lo que se le dice, y es posible resolver sus inquietudes y recibir y hacer preguntas aclaratorias.

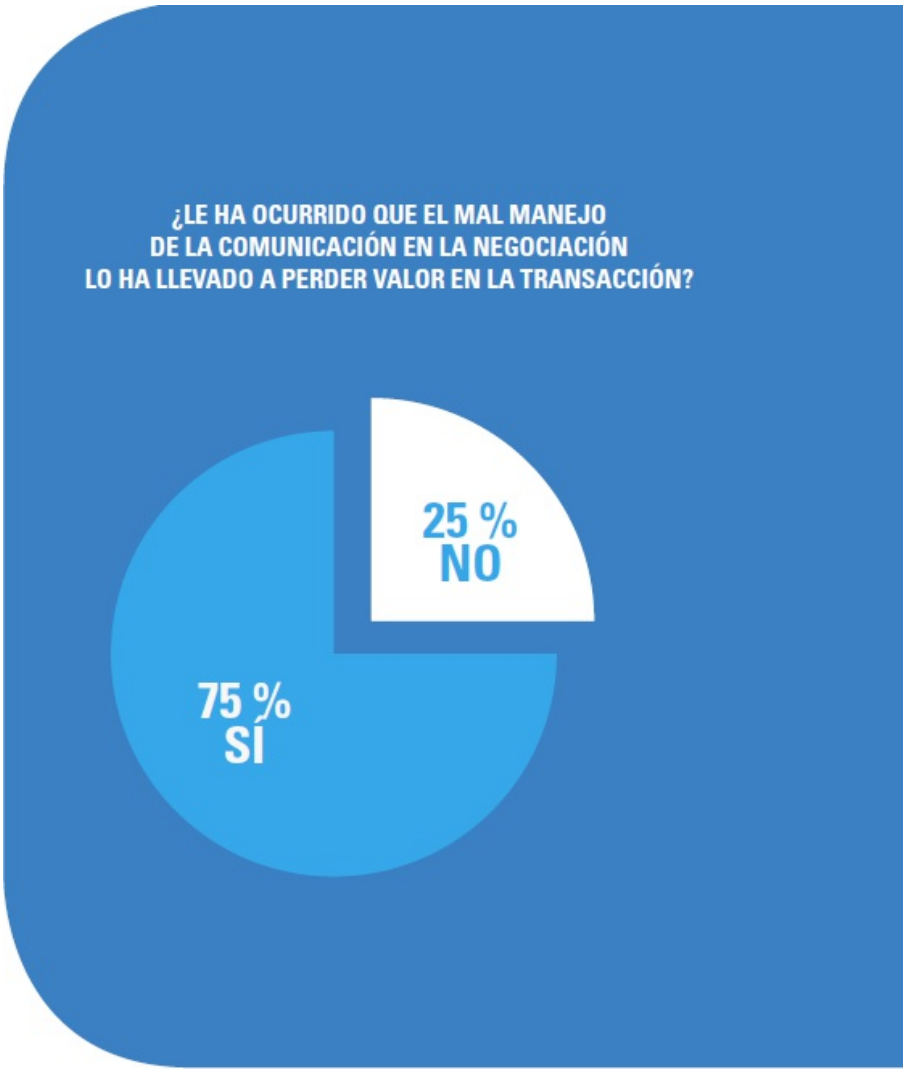
En conclusión, los medios tecnológicos no pueden asegurar la comunicación, porque no cuentan con la percepción directa del otro.

Como bien lo saben las empresas comerciales, el correo electrónico permite llegar a todos los computadores, pero podemos borrar, como *spam*, estos mensajes sin molestarnos en leerlos. Llegaron, pero en la práctica no, porque no fueron abiertos para conocer su contenido. Los candidatos a posiciones políticas pueden interrumpir cualquier actividad, a toda hora del día, con una llamada telefónica grabada con su voz instándonos a preferirlos en la votación próxima, pero lo más probable es que el que la recibe corte sin escuchar el mensaje.

La negociación, por lo tanto, debe ser conducida en un sistema de interacción. Sólo de manera excepcional puede que en alguna de sus etapas se continúe a la distancia: por ejemplo, enviar vía correo electrónico algunos antecedentes que la otra parte solicitó.

La tercera improbabilidad de la comunicación se refiere al objetivo mismo de la negociación y, por lo mismo, es conveniente considerarla en toda su relevancia. Dado que es improbable que el otro acepte, es necesario hacer más atractiva la oferta, por lo que es indispensable conocer sus intereses e invitarlo a generar valor en conjunto, aumentando así las opciones disponibles. En la solución de la tercera improbabilidad se cuenta, además, con medios destinados a hacer más probable la aceptación por parte del otro –los ya señalados: el dinero, el poder, la verdad científica, el amor en las relaciones íntimas–, que contribuyen a aumentar el atractivo de nuestra propuesta o a disminuir el de la proposición del otro; también pueden constituir parte de las opciones que se han logrado generar y, de este modo, ayudar a redefinir el problema objeto de la negociación.

En resumen, dadas las improbabilidades de la comunicación, es normal que se produzcan malentendidos en las negociaciones. En muchas ocasiones, una comunicación defectuosa bloquea el progreso de las negociaciones, rompe las relaciones y lleva, incluso, al fracaso de la ejecución de los acuerdos que habían sido logrados. En efecto, al preguntarles a ejecutivos chilenos acerca de las repercusiones que tiene un mal manejo de la comunicación en la negociación, el 75% afirmó que ello sí incidía fuertemente en el valor que finalmente se obtuviera de ésta.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

Para el éxito en la comunicación y en la negociación se debe:

- Continuar comunicándose con el otro a pesar de existir desacuerdos; el conflicto permite mantener la comunicación y, por lo tanto, no destruye al sistema social. Renunciar a la comunicación, en cambio, puede destruirlo.
- Consultar antes de decidir. Se pueden recibir otras opiniones y evitar conflictos inútiles. Si la decisión se

relaciona con lo que se está negociando, es aconsejable considerar la opinión de la otra parte antes de decidir.

- Escuchar activamente y hacérselo notar a la otra parte. La idea es entender cómo los otros se ven a sí mismos, cómo ellos nos ven a nosotros y cómo entienden el problema. Una buena táctica para lograrlo es repetir lo que se entiende y chequear la exactitud de lo que se ha comprendido.
- Hablar con un propósito claro. Antes de hacer una afirmación significativa, tener claridad respecto de lo que se quiere comunicar, para qué propósito servirá esta información y cómo se piensa darla a conocer.
- No dirigirnos a múltiples personas o audiencias, sino mantener abiertos “canales privados” de comunicación para resolver entre dos personas los quiebres y problemas de la negociación.
- Hablar por uno mismo y no por la otra parte, es decir, comunicar lo que uno entiende, percibe y observa, evitando atribuir intencionalidades al otro.

LA COMUNICACIÓN EN LAS DISTINTAS ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

En toda negociación hay tres etapas en las que hay que atender distintos aspectos de la comunicación:

1. **Etapa inicial:** Al comenzar una negociación se forman las expectativas respecto al proceso, a la otra parte y a las posibilidades de llegar a un acuerdo. En esta fase las actitudes y situaciones afectarán directamente el ulterior desarrollo de la negociación. Se sabe que los seres humanos utilizan una serie de “atajos mentales” para reducir complejidad en las situaciones sociales. Estos atajos han sido estudiados bajo el nombre de heurísticas por Daniel Kahneman (1979), en una investigación que lo llevó a ganar el Premio Nobel de Economía el año 2002.

Estas heurísticas son:

- **De la representatividad:** Las personas juzgan la frecuencia o probabilidad de un fenómeno a partir de la semejanza entre éste y los prototipos existentes en la memoria de largo plazo: nos parece que alguien tiene aspecto confiable o no por su similitud con el estereotipo que podamos tener al respecto. Este efecto de representatividad opera en todos los estereotipos referentes a razas, profesiones, diferencias de género, etc. Estamos frente a un estereotipo cuando se dice de alguien que: “Es el típico...”.
- **De la accesibilidad:** Tendemos a juzgar la frecuencia o probabilidad de un fenómeno a partir de la facilidad de acceso a él. Por ejemplo, cuando nos quebrarnos un brazo nos parece que es mucha la gente a la que le ha pasado lo mismo, porque agudizamos esa percepción y comenzamos a ver más personas con yeso que las que recordamos haber visto antes.
- **De anclaje y ajuste:** Las dimensiones, frecuencia o probabilidad de un fenómeno son juzgadas a partir de puntos de referencia disponibles. Por ejemplo, evaluamos las sumas de dinero comparándolas con nuestro ingreso o con el dinero que opera la propia empresa; de allí que la misma cantidad pueda parecer insignificante para uno y excesiva para otro.

Pero éstos no son los únicos modos de aproximarse a los primeros momentos de una negociación. Otros atajos mentales que permiten apreciar con rapidez la situación o las características de la otra parte son:

- **Efecto de halo:** Si se ha tenido una buena (o mala) experiencia con una persona u organización precedentemente, es posible que se espere que siempre ocurra lo mismo.
- **Selectividad perceptiva:** Al momento de percibir a otra persona o una situación, se tiende a corroborar lo que se piensa, i.e. el estereotipo, seleccionando los rasgos que lo confirman y dejando sin consideración los que lo invalidan.
- **Proyección:** Existe también la tendencia a atribuirse el éxito a sí mismo y el fracaso al entorno, a la situación o al otro.

2. **Etapa intermedia:** En esta fase de la negociación se están constantemente resolviendo problemas. Los objetivos del proceso de negociación se focalizan y restringen. En este momento las alternativas, el tiempo disponible y la presión por lograr un acuerdo constituyen factores de gran incidencia en el desarrollo del proceso de negociación. Se trata de crear opciones en un trabajo conjunto; para que esto resulte, es necesario contar con un mínimo de confianza, la que debe haberse comenzado a generar en la primera fase, si no existía previamente. No se puede conocer por anticipado el curso de los acontecimientos, pero si hay confianza, hay también una mayor disposición a correr el riesgo de que el final no sea el esperado.
3. **Etapa final:** El proceso comunicativo se orienta al cierre de la negociación. En esta fase se realiza la preparación para el "acuerdo", por lo cual se debe poner atención en escuchar activamente para entender claramente los intereses del otro, entregando explicaciones claras de nuestras necesidades a satisfacer. No obstante, las siguientes trampas son frecuentes: llegar a acuerdos demasiado rápidos (cuando la definición del problema todavía no está del todo completa), tener una extrema confianza en los resultados (sabiendo que aún falta información para estimarlos), resolver el problema incorrecto (solucionar uno de los problemas, pero no "el problema"), llegar tan sólo a "lo mejor posible" en ese momento (ante el temor de no lograr ningún acuerdo), usar procesos descuidados y poco sistemáticos, la retroalimentación de la otra parte en forma inadecuada, no comprender cabalmente la posición del otro, entre otras.

En este punto es necesario anticiparse a la aparición de lo que se conoce como **disonancia cognitiva en la etapa final,** que se manifiesta como la sensación difusa en todas las partes que intervinieron en la negociación de haber logrado un mal acuerdo, cuya probabilidad de emergencia es inversamente proporcional a la calidad del acuerdo logrado.

Ésta se manifiesta en la dimensión social al reevaluar el proceso de negociación, atribuyendo al otro negociador una mayor capacidad de

manejo de la doble contingencia, ya que se estima que fue capaz de conocer las preferencias propias sin dar a conocer las suyas, desconfiando –*a posteriori*– de su buena fe.

También la vemos en la dimensión objetual, puesto que antes de llegar al acuerdo se tenía un cierto número de opciones de solución, y una vez finalizada la negociación, sólo una de las opciones se hizo realidad, y en la dimensión temporal que se refiere a la reversibilidad, el tiempo de los procesos hace que las opciones no utilizadas queden inservibles, en tanto el tiempo de las estructuras las deja simplemente suspendidas hasta nueva decisión. La disonancia cognitiva se relaciona con la irreversibilidad de los procesos, que hace irrecuperables opciones que se desecharon en su momento y que a la distancia se ven más tentadoras de lo que se las apreció.

Conocer la probabilidad de la disonancia cognitiva conduce a prepararse para aproximarse a ella correctamente. Una manera de hacerlo es dejando abiertas cláusulas de revisión; otra es reforzando la decisión adoptada, mejorándola con concesiones menores adicionales, que es, por ejemplo, lo que hacen las grandes tiendas cuando ofrecen la posibilidad de devolver el dinero del cliente que no queda satisfecho con el bien que acaba de adquirir, o lo que realizan los vendedores de equipos musicales cuando, una vez decidida la compra, le indican al comprador que ha tomado la mejor decisión, incluso la que ellos mismos han tomado para sí o tomarían si tuvieran los medios.

En suma, en cada una de las etapas del proceso de negociación, e incluso con posterioridad a éste, existen obstáculos que podrían poner en peligro el “acuerdo” para cerrar o finiquitar el proceso en forma exitosa. Conocerlos y estar precavido contribuirá a realizar negociaciones exitosas y con escasos efectos negativos, individuales o sociales.

Ahora bien, aunque la comunicación es fundamental para obtener negociaciones claras y exitosas, también es muy importante reconocer cuándo se debe guardar “silencio” y cuándo éste, por el contrario, podría conducir a un peligro aun mayor…

BENEFICIOS Y COSTOS DEL SILENCIO

El silencio no debe entenderse como el abstenerse de hablar, sino como el evitar dar a conocer opiniones que pudieran generar reprobación o condena. Al optar por el silencio, se pretende asegurar la tranquilidad propia y la del sistema social en el que se participa.

El silencio, por consiguiente, puede disfrazarse como parloteo abundante en lugares comunes con los que se reafirma todo lo que “hay que decir” y se declara estar de acuerdo con lo que “todos saben”. Este alcance es importante, por cuanto en los sistemas de interacción el silencio efectivo, vale decir, la abstención de emitir palabras, genera de inmediato la sospecha de falta de transparencia o de que se trata de ocultar intenciones, lo que produce desconfianza. Ésta es la razón por la cual las personas tímidas se escudan en una coraza de superioridad o desinterés, apartándose de un grupo que responderá a su silencio efectivo con la exclusión social y el ostracismo.

Como vimos en el capítulo 1, nuestra cultura se caracteriza por tener un alto temor hacia el conflicto. Por esta razón, la asertividad –capacidad de decir las cosas por su nombre– es muy escasa y, en

general, preferimos mantenernos en silencio en lugar de manifestar lo que pensamos.

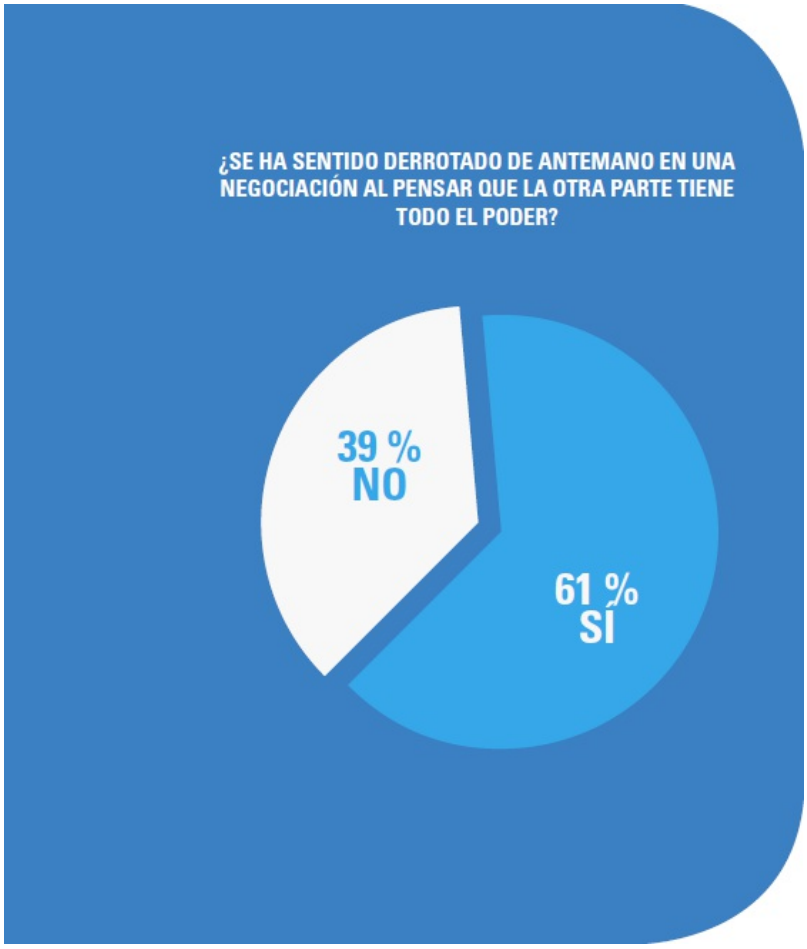
El silenciarse y silenciar a otros es un fenómeno común en el marco organizacional, debido a que las diferencias de rangos y roles hacen que la tendencia a “callar” las verdaderas opiniones sea mayor y más frecuente. Es común que los subordinados guarden sus opiniones con respecto a sus jefes y también sucede, aunque con menor frecuencia, que éstos se sientan incómodos al expresar las diferencias de opinión que tienen con los subordinados. Otro ejemplo, bastante visible, es la presión a la homogeneidad en los grupos pretendidamente contestatarios, que mantienen un rígido control sobre sus adherentes dándoles muy poco margen de disenso al interior del grupo.

En general, tememos el conflicto. Lo que subyace bajo este temor es un profundo miedo a generar rechazo entre nuestros pares, a ser invalidados en nuestras opiniones o, simplemente, a que no nos presten atención. Pareciera que el mantenernos en silencio nos garantizara cierta seguridad, aunque siempre estaremos ante el peligro de que el conflicto vuelva a aparecer, quizás con más fuerza, y entonces nos encontraremos obligados a abordarlo.

El silencio no nos lleva a entender a los demás; tampoco nos abre hacia otros ni genera confianza. El silencio dilata la necesidad de comunicarnos y darnos a entender, generando una incertidumbre entre las partes. ¿Qué pensaría usted si en la mesa de negociación, luego de exponer sus intereses, la otra parte, tras haberlo escuchado en cada momento de la conversación, guardase silencio y propusiera juntarse nuevamente en un par de semanas más? ¿Sentiría que realmente fue escuchado o pensaría que le están ocultando algo? ¿Le traería una profunda intranquilidad el pensar qué le dirán en la próxima sesión? ¿Se sentiría incómodo al haber expresado sus ideas y no haber escuchado las de ellos? Seguramente sí, y es por ello que para lograr una buena comunicación ambas partes deben participar.

Mantener el silencio no lleva a mejores relaciones con la otra parte. Recordemos que el presupuesto de una negociación es precisamente asumir que existen discrepancias entre las partes sobre las cuales es necesario llegar a un acuerdo. Guardar silencio implica no querer abordar esas discrepancias y, en consecuencia, conduce la negociación al fracaso.

Elisabeth Noelle-Neumann (1995) explica los costos del hecho de callar al señalar que la espiral del silencio es aquella dinámica que ocurre en un contexto social donde prima una opinión adversa, en la cual el individuo, por miedo a la marginación, tiende a “silenciar” o “neutralizar” su opinión y, por consiguiente, a exteriorizar aquella que coincida con la postura dominante.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

Esta “espiral del silencio” se repite en la negociación donde, al percibir que la otra parte tiene mucho poder o una mayor autoridad sobre nosotros, tendemos a validar su posición en desmedro de la nuestra, sin tener la posibilidad de expresar nuestros verdaderos intereses.

Los ejecutivos encuestados admitieron –en un 61%– que antes de siquiera haber comenzado la negociación se sentían derrotados al

pensar que la otra parte tenía todo el poder. Sin embargo, debemos tener presente que nunca una parte tiene todo el poder. El hecho que nuestro interlocutor tenga mayores fuentes de poder no implica que debamos silenciar nuestra participación en la negociación.

Para evitar que la otra parte con mayor poder abandone la mesa de negociación, somos capaces de neutralizar nuestra verdadera opinión y dejar que predomine la de ella. No obstante, esto no nos lleva necesariamente a obtener mayor valor, sino que podría generar sentimientos de inseguridad, miedo o humillación que nos hagan no querer volver a encontrarnos con la otra parte nunca más, rompiendo por completo la relación. Pero, ¿cómo va a saber la otra parte lo que es importante para nosotros, lo que debe respetar, especialmente si quiere mantener una buena relación a largo plazo, si no somos capaces de expresar lo que queremos y no incentivamos una comunicación activa? Si no tomamos la iniciativa de comunicarnos, evidentemente no nos tomarán en consideración al cerrar la transacción.

Romper el silencio es fundamental, ya que trae consigo la comunicación de nuevas ideas, mayor legitimidad, creación de opciones y confianza recíproca entre las partes. **La mesa de negociación es una instancia que se valida en cuanto sus integrantes son capaces de poner en común sus diferencias y sobrellevarlas de manera de llegar a un acuerdo.**

Sin embargo, el silencio puede ser conveniente cuando se callan opiniones que pudieran distraer la atención hacia tópicos no pertinentes o que pudiesen molestar inútilmente al otro, llevándolo a abandonar la negociación.

PARA RECORDAR

- La comunicación es una síntesis de tres selecciones: la información, la forma cómo la damos a conocer y si ésta es comprendida.
- La comunicación enfrenta tres improbabilidades que hay que superar: que el otro entienda, la dificultad de llegar a los ausentes y que el otro acepte.
- En cada persona existen aspectos conocidos por ella misma y por los demás; otros conocidos por ella y ocultos a los demás; otros que los demás ven pero la persona no y, finalmente, otros invisibles.

- La disonancia cognitiva se puede reducir estableciendo una cláusula de revisión o haciendo una pequeña concesión adicional.

opciones y legitimidad

CAPÍTULO 4

Al momento de negociar existen opciones y alternativas. Generar opciones dentro de la mesa de negociación y evaluar las alternativas que se encuentran fuera de ella es esencial en el proceso de negociación. No obstante, es

importante que éstas se suscriban a un marco de legitimidad. Hacer uso de criterios legítimos en la negociación, genera confianza entre las partes y, por lo tanto, una mayor probabilidad de obtener un acuerdo beneficioso.

Caso 1: Abriéndose a más de una opción

Suponga que el gerente de planta de una empresa desea un aumento de sueldo. Existen muchas formas de mejorar las condiciones de un ejecutivo y que no son necesariamente aumentos de sueldo: bonos por metas, nuevas responsabilidades, capacitación, flexibilidad horaria, algunos días más de vacaciones, entre otras. Sin embargo, casi la totalidad de las negociaciones de esta naturaleza se centra en un solo objetivo, que es un porcentaje de aumento de sueldo respecto del cual las partes regatean intensamente, tratando de no ceder espacios. Como habrá dicho o escuchado usted muchas veces, las personas no negocian “mejoras laborales”, sino “aumentos de sueldo”, lo que las hace posicionarse anticipadamente, centrarse en un solo factor, disminuyendo drásticamente sus posibilidades de éxito.

CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE OPCIONES

Un buen negociador debe dedicar parte considerable de su tiempo a identificar tanto los intereses propios como los de la otra parte, y a buscar satisfacerlos para alcanzar un acuerdo duradero. ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo encontrar una salida al conflicto que, al mismo tiempo, satisfaga los intereses de ambas partes? La respuesta es

creando con el otro opciones mutuamente satisfactorias.

Las opciones son, entonces, posibles soluciones al conflicto que las partes buscan y generan en la mesa de negociaciones con el fin de satisfacer sus intereses. Al negociar, ellas eligen entre diversas opciones para llegar a un acuerdo beneficioso, por lo que mientras más soluciones produzcan, mayor probabilidad habrá de encontrar alguna que se ajuste a las necesidades de ambas.

La tendencia a imponer una sola respuesta

Un problema recurrente en las negociaciones es que las partes seleccionan en función de muy pocas ideas o, incluso, de una sola que "logra" imponer la persona que "gana" la negociación. Es habitual escuchar en los negocios, y en ciertos sistemas sociales, términos como: "Los pasamos por encima", "los estrujamos", "impusimos nuestras condiciones". Estas expresiones, muy utilizadas por empresarios y ejecutivos al referirse a sus transacciones, revelan la falta de colaboración y creatividad para buscar acuerdos que satisfagan a ambas partes.

La razón más importante de este inútil y frustrante ejercicio de posiciones radica en la conocida **falacia del juego de valor constante o de suma cero**. Dicha falacia consiste en sostener que en la negociación se trata de distribuir un cierto valor que se mantiene constante y, en consecuencia, lo que obtiene una de las partes la otra lo pierde.

Al respecto, es necesario puntualizar que:

- Se trata de una falacia, porque los seres humanos y los sistemas sociales tienen una complejidad tal que sus intereses nunca pueden quedar restringidos a uno solo o a una única dimensión.
- Es una falacia conocida, porque a lo largo de la historia se ha aplicado a diferentes fenómenos, demostrándose siempre lo errado de una mirada tan simplificadora.
- Es una falacia cómoda, porque ahorra el esfuerzo de indagar y crear conjuntamente un valor que puede crecer, y que rara vez se encierra en un juego de suma cero. Declarar – o pensar– apresuradamente que la negociación consiste en el reparto del

valor existente, sin detenerse a analizar otras posibilidades y modos de incrementarlo, revela poca habilidad negociadora.

Suma cero: un juego equivocado

Hasta la década de los 50 se pensaba que el poder existente en un sistema social dado era una suma constante y que si se daba poder a los subordinados, el superior lo perdía. Hoy sabemos que en los sistemas sociales el poder crece, porque las fuentes que lo sustentan son múltiples, aditivas y generativas. Las modernas prácticas de gestión han incorporado exitosamente variadas formas de *empowerment* (empoderamiento) y de participación de responsabilidades, logrando niveles más altos de compromiso, lo que resulta en mejores climas laborales y disposición al trabajo, ambientes distendidos entre personas con alta autoestima.

En conclusión, las partes deberán comprender que las negociaciones que se dan en un ambiente constructivo pueden aumentar el valor –ya que son pocas las negociaciones en que el valor es fijo– y que el resultado final puede ser más eficiente si centramos las capacidades de los negociadores en la creación de soluciones óptimas en vez de buscar una sola respuesta. Incluso en transacciones dominadas por la competencia y cargadas por un juego de ganar/perder, son pocas las personas que frente a la oferta de aumentar el valor para ambas se nieguen a hacerlo bajo el argumento de que el valor es uno solo y que no puede variar.

Volviendo a la doble contingencia

El teorema de la doble contingencia demuestra que en la negociación se encuentra la capacidad para crear opciones. Recordemos que la doble contingencia consiste en la necesaria coordinación que hacen dos o más personas en la selección de sus

posibilidades. Todo ser humano dispone, momento a momento, de una cierta gama de posibilidades: usted, por ejemplo, en este instante está leyendo, pero podría estar haciendo otras cosas, como dar un paseo, dormir, jugar tenis o conversar. Para leer ha debido postergarlas; estar leyendo, por otra parte, no le impide escuchar música, tomar café ni hacer anotaciones.

Cada vez que dos o más personas se reúnen, conversan o trabajan, buscan modos de hacer coincidir sus selecciones; así, sólo si los invitados a la reunión disponen su tiempo para no hacer otra cosa a esa hora, puede tener lugar dicha reunión.

Todo sistema social también cuenta con diversas posibilidades: se puede hablar de un sinnúmero de temas, realizar muchas actividades, etc. La creatividad social se produce en estos sistemas y desde luego en la negociación, porque las sugerencias, dudas o negaciones de una persona estimulan respuestas, ideas, insistencias y aclaraciones en otra. Lejos de ser un fenómeno difícil o extraño, la generación de posibilidades es una característica de los sistemas sociales, como lo es la negociación.

Examinemos las tres dimensiones del sentido social desde la perspectiva de la generación de opciones:

- **Objetual:** Los temas tratados, la definición de los problemas, tienen gran importancia al momento de generar opciones. Muchas veces no parece haber soluciones porque no se ha definido el verdadero problema. Ésa es, de hecho, la dificultad de la negociación competitiva: la insistencia en defender la posición impide apreciar los intereses. En cambio, la creación de opciones hace más amplia y variada la gama de objetos de la dimensión objetual, aumentando las posibilidades de elección y las probables relaciones del sistema de negociación con su entorno, generando mayor riqueza en términos de oportunidades.
- **Social:** Dada la alta probabilidad del conflicto, es necesario ampliar la mirada para lograr salir de las trincheras que se levantan en la dimensión social en una negociación competitiva. Si la negociación se define en términos de antagonismo, en que las partes disputan un valor al que ambas creen tener legítimo

derecho, es difícil que busquen opciones y generen valor. Sin embargo, una vez que se abren a la posibilidad de formar un sistema colaborador, podrán descubrir que el problema que tienen es algo que puede ser mejor tratado y resuelto por los negociadores si lo enfrentan unidos. Incluso, pueden llegar a descubrir una oportunidad de crecimiento que sólo pueden abordar en conjunto.

- **Temporal:** Los sistemas sociales pueden temporalizar la complejidad, vale decir, no es necesario decidir de inmediato entre las opciones, sino postergar algunas para encargarse de otras (Luhmann, 1991), aprovechando la mayor cantidad de ellas, en lugar de sólo seleccionar una y desechar las otras. Aunque los seres humanos carecemos del don de la ubicuidad –de estar en dos lugares al mismo tiempo–, podemos ir a los dos lugares si los visitamos secuencialmente: antes aquí y luego allá.

Made in Japan

Un ejemplo de la generación de opciones en la dimensión social es el esfuerzo que hicieron los industriales japoneses para enfrentar juntos los desafíos del mercado mundial. Más que competir entre sí, y antes de pelear fuertemente por vender el producto de su empresa compitiendo entre ellos, optaron por colaborar con el objeto de posicionar la “marca” Made in Japan como sinónimo de calidad (Morita, 1987). Usted sabe que lo lograron, especialmente si, antes de comprar algún producto, pregunta si es “japonés japonés” o busca la famosa frase que le dará garantía de excelencia: Made in Japan.

Al cooperar en la generación de opciones, en la dimensión social cambia incluso el modo en que se aprecian las capacidades de la otra parte. Cuántas veces se ha temido negociar con una persona de reconocida inteligencia y dominio de algún tema y se ha deseado que esa persona estuviera de nuestro lado. Tal vez el otro piense lo mismo y, colaborando, ambos descubran opciones que no pueden ver hundidos en

sus trincheras de posiciones. También cambia el sistema si las estrategias empleadas en la negociación varían, ya que una estrategia de cooperación generará un sistema mayor, que abarcará un horizonte más grande de posibilidades.

Temporalizar la complejidad significa que incluso si al generar opciones no se llega a situaciones tan ganadoras como la de los industriales japoneses, no es necesario tomar apresuradamente la decisión entre cooperar y competir: se podría utilizar las dos.

En efecto, y acá se encuentra la tesis central de este libro, podemos comenzar cooperando, creando opciones de mutuo beneficio, aumentando el valor que hay en la negociación y, luego, al momento de distribuir ese valor, se puede seguir cooperando o, si se considera necesario, competir. Ahora bien, si queremos hacer uso de las dos estrategias, es conveniente comenzar cooperando:

- Porque la competencia genera animosidades y posicionamiento en las partes que luego harán muy difícil cooperar.
- Porque es prácticamente imposible encontrar opciones beneficiosas para ambas partes utilizando una estrategia competitiva.

CAUSAS QUE IMPIDEN CREAR OPCIONES

Es común que las partes entiendan, incluso antes de negociar, que sus intereses son totalmente opuestos, lo que obstaculiza un proceso de comprensión de los mismos y de generación de opciones de mutuo beneficio.

Enfrentadas en una negociación, pensando en la falacia del juego suma cero o desconociendo que podrían temporalizar la complejidad, las partes optan por lo más simple, aunque ambas pierdan: competir desde el comienzo, ya que no han comprendido que la creación de opciones tiene un objetivo muy distinto a la selección de una de ellas. Mientras que la generación de opciones debería ser un proceso libre y espontáneo, la selección de una de ellas lleva implícito el compromiso y responsabilidad de las partes de ser capaces de

solucionar en forma eficiente y justa el conflicto.

Entre las causas que inhiben la creatividad, señalaremos tres:

1. El temor a la opinión de los otros: Muchos profesionales tienen la tendencia a hacer juicios drásticos y anticipados que, como con un bisturí, destruyen la opción creativa de la otra parte y la descalifican *a priori*, lo que provoca que cualquier idea que provenga de aquélla sea desechada, precisamente, por provenir de ella. Es fácil descalificar, señalar los puntos débiles de un argumento y ridiculizar a quien presenta alguna opción. Todo esto no demuestra superioridad en quien lo hace, sino mediocridad: es tan difícil crear valor y tan fácil destruirlo.

Estas actitudes no contribuyen a la creación de valor, ya que es poco probable que un negociador que se acaba de burlar de alguna opción presentada por la otra parte proponga una nueva: su propia burla lo inhibe. Y, además, el que ha visto rechazada de mala manera su propuesta reaccionará adoptando una postura competitiva, puesto que quien es atacado se pregunta para qué inventar más opciones si éstas son descalificadas prematuramente por la otra parte.

En el proceso de creación de opciones se deberían emplear mecanismos como la tormenta de ideas –*brainstorming*–, donde las partes, a través de una discusión abierta y libre, proponen salidas de cualquier naturaleza, sin restricción, incluso algunas que al principio parecen absurdas o inconvenientes; el análisis descriptivo de la situación, que puede ir de lo particular a lo general y viceversa, y el escuchar la opinión de un experto, entre otros. Lo anterior aumentará el número de opciones, vale decir, implicará un incremento de la complejidad objetual, generando una amplia variedad de posibilidades para después seleccionar.

Sólo al concluir los procedimientos indicados será conveniente que las opciones sean discutidas, evaluadas y seleccionadas. En otras palabras, **la solución consiste en hacerse cargo de la posibilidad de temporalizar la complejidad**, ya que un sistema capaz de manejar mayor complejidad es más rico y efectivo, y ofrece

soluciones mejores que un sistema incapaz de dar cuenta de una complejidad muy grande. Si usted va a comprar un computador, ¿prefiere uno capaz de manejar muchos datos y de ejercitar operaciones de alta complejidad o uno que sólo le permita realizar las operaciones más simples? Si la respuesta le parece evidente, ¿por qué podría alguien preferir una forma de enfrentar las negociaciones que fuera incapaz de temporalizar la complejidad?

2. El propio miedo: Aunque pleno de sentido común, el temporalizar la complejidad choca con la realidad de gran cantidad de negociadores, que entienden que la originalidad en la creación de soluciones es arriesgada. Estas personas temen que al proponer salidas al conflicto estén incurriendo en una estrategia que no generará valor, sino que disminuirá sus posibilidades de éxito en la negociación.

Lo anterior sucede porque las ideas del negociador se limitan en función de sus expectativas y del temor al fracaso, ya que desconfía de la otra parte o tiene miedo a entregar más información de la necesaria. Este frecuente error se ubica en la dimensión social del sistema de negociación, porque la otra parte puede actuar contingentemente, y el no saber cuáles serán sus decisiones llena de inseguridad al negociador.

Estos temores disminuyen la capacidad creadora y la obtención de acuerdos satisfactorios y, también, llevan a adoptar estrategias y tácticas competitivas, lo que vemos reflejado en el resultado de la encuesta hecha a los participantes de la Clase Ejecutiva que indica que un 52% de los profesionales y ejecutivos entrevistados declara “enfrascarse” en su opinión al momento de negociar.

Para evitar estos errores es necesario dejar claro, en la dimensión social, el carácter no vinculante de la creación de opciones, explicitando que ellas son sólo ideas que enriquecen la dimensión objetual y que podrán materializarse en acuerdos en la medida en que existan consensos globales y estructurados.

Una exhaustiva preparación de las opciones será clave, ya que en su génesis, al reflexionar sobre ellas, el negociador puede anticipar

las reacciones de la otra parte. De esta forma, podrá sustentar estas ideas en consonancia con los intereses de todos los envueltos directa e indirectamente en la negociación.

3. Los representados y su influencia: Como la comunicación construye sistemas sociales, es inevitable que la negociación sea observada por los respectivos representados, que son las personas ante quienes se debe rendir cuenta de los resultados: el equipo de trabajo, el jefe, el gerente, el marido, y la mujer. Muchas veces la inseguridad de no satisfacer los intereses de ellos inhibe la creatividad y la generación de opciones, ya que se negocia para contentar a quienes se representa. Considere negociaciones competitivas en las que los representados observan las movidas de cada parte como fanáticos de un equipo de fútbol en un partido decisivo. Se alegran por ciertos movimientos y se enfurecen ante otros, pero su furia no se limita al equipo contrario, sino que también se desata con el equipo que los representa, porque no supo hacer bien su papel.

Incluso en negociaciones cooperativas puede ocurrir que los representados tengan una idea respecto a lo que esperan conseguir y elaboren sus expectativas como una posición. Si el curso cooperativo de la negociación generó opciones capaces de satisfacer los intereses de ambas partes, y finalmente se llegó a un acuerdo sobre una de dichas opciones, todavía será necesario que cada uno de los negociadores demuestre a sus representados, “negocie con éstos”, las ventajas de la solución, las razones para llegar a ella y los intereses que satisface.

Con el objeto de asegurar opciones que se materialicen en acuerdos que acepten nuestros representados, debemos tener claridad respecto a las expectativas de éstos y los términos de su satisfacción. Dado que el acuerdo deberá ser respetado –y cumplido– por los representados de uno y otro negociador, es recomendable que ellos cooperen en la elaboración del acuerdo final, dejando muy en claro los beneficios y responsabilidades de una y otra parte.

Generando conjuntamente opciones

La solución a estos problemas, que se producen en la dimensión social, debe también construirse en esa dimensión. Aunque la creación de opciones esté inhibida por los temores señalados anteriormente, un negociador podrá aumentar sus posibilidades de éxito si incorpora a la otra parte, de manera de que sea partícipe del proceso.

Una táctica exitosa es señalar a la otra parte, antes de la generación de opciones, que se respeta y considera su opinión y, por tanto, se le solicitan sugerencias que perfeccionen las soluciones propuestas. Incluso, se le puede ofrecer una serie de opciones a las que uno les ha asignado el mismo valor para que elija sus preferidas; si la otra parte selecciona una, podría ser propicio incluso hacerle sentir que esta solución, con sus perfeccionamientos, también es idea de ella, lo que la hará sentirse cómoda con la propuesta, ya que también habrá sido obra suya.

Puede pensarse que la táctica señalada precedentemente pueda conducir a que la otra parte “pase la aplanadora” sobre las opciones que se le pide perfeccionar; sin embargo, los hechos indican lo contrario: personas, ejecutivos y profesionales tienen una autoestima que es necesario manejar adecuadamente. Si se va por la vida proponiendo soluciones cerradas a los conflictos que se generan, se pierde la posibilidad de construir valor; si, por el contrario, se invita a la otra parte a perfeccionar las ideas propias, es muy difícil que ella se oponga, ya que se sentirá respetada y considerada. **El respeto constituye un equivalente funcional de la confianza**; es decir, si las partes no se conocen y, por lo mismo, no se tienen confianza, el respeto puede contribuir a que puedan trabajar cooperativamente en la generación de opciones de valor.

La táctica, entonces, será hacer al otro partícipe activo de la solución para que la acepte: “Dime y quizás escuche. Enséñame y quizás aprenda. Hazme tomar parte y lo haré”. Si tenemos presente que la solución debe beneficiar a ambos y ser de fácil selección para el otro, estaremos en el camino de construcción del acuerdo. Como señala Nierenberg (1991), **la negociación debe ser un ritual de participación más que de imposición**. Se trata de incluir a la otra

parte pidiéndole ideas y haciéndole ver la relación y afinidades que éstas tienen con las propias.

Los ejecutivos y profesionales chilenos creen en la generación de opciones. En el año 2002, el 79% de los encuestados por la Clase Ejecutiva afirmó que en las negociaciones que mantienen, habitualmente es viable la búsqueda conjunta con la otra parte de opciones que satisfagan los intereses de ambas.

CUANDO LOS INTERESES SON ANTAGÓNICOS

Aun cuando las partes sean constructivas o intenten serlo, en algunas negociaciones existirán intereses antagónicos que no se podrán satisfacer únicamente a través de la generación de opciones, pues cuando estos intereses son totalmente contrapuestos es complejo encontrar una solución que integre adecuadamente las necesidades de ambas partes.

Frente a esta dificultad, la negociación puede enfocarse de tres formas, que dicen relación con las estrategias ya vistas en el capítulo 2.

1. **Competitivamente, forzando a la otra parte para satisfacer los intereses propios, incrementando la presión sobre el otro negociador para imponer su "posición" a como dé lugar.** En este escenario la negociación es una lucha de imposiciones, en que el negociador se vale de la jerarquía en la organización, cualidades personales o técnicas de regateo para constreñir al otro a que acepte su opción. Incluso, este negociador competitivo puede no mostrarse como tal y parecer abierto a escuchar y aceptar algunas propuestas de segunda línea que satisfagan intereses comunes. La diferencia es que al negociar intereses contrapuestos presionará al máximo para hacer prevalecer sus propios intereses, sin importar los de la otra parte.
2. **Aplicando soluciones que evadan el conflicto o cedan y que son sólo temporales.** Esto puede provocar que las partes no lleguen a un acuerdo eficiente y real por no dañar la relación, o que ante la impotencia de encontrar el justo equilibrio, adopten acuerdos que no satisfagan los intereses de ambas. En estas situaciones las relaciones pueden quedar más afectadas que en

una negociación competitiva por cuanto las partes perciben traicionada la confianza entregada a lo largo de la negociación.

3. **Cooperando en la búsqueda de una solución justa al conflicto que maximice los beneficios para ambas partes, logrando satisfacer sus intereses y mantener o mejorar las relaciones entre ellas.** Se pretende satisfacer las necesidades a través de una actuación conjunta en la que ambas trabajan activamente en la búsqueda de una solución equitativa, sin imposiciones carentes de racionalidad. Esto requiere un manejo adecuado de la comunicación, la identificación precisa de los intereses y la generación de múltiples opciones.

Como se aprecia, hemos introducido un nuevo concepto que habla de justicia y equidad en la toma de decisiones. Será éste el que analizaremos a continuación.

IMPRIMIENDO LEGITIMIDAD A LAS NEGOCIACIONES

En efecto, a pesar del esfuerzo de los negociadores para generar opciones, incluso cooperativamente, las conversaciones pueden detenerse o desembocar en un callejón sin salida, porque la confianza se ha deteriorado o nunca se estableció, o porque negociadores con niveles de poder semejantes se aferran a posiciones rígidas; en definitiva, porque la comunicación no logra superar la improbabilidad de la aceptación.

Para salvar la paralización, se necesita encontrar un factor que permita a cada una de las partes abandonar el posicionamiento sin ceder ante la otra como muestra de debilidad. Se trata de abstraer la solución de la mera voluntad de las partes y obtener un resultado justo y equitativo. Se puede definir legitimidad como la disposición generalizada a aceptar, dentro de ciertos límites de tolerancia, decisiones cuyo contenido todavía no se conoce (Luhmann, 1975). Desde el punto de vista de la comunicación, se trata de encontrar modos de superar la improbabilidad de aceptación, recurriendo a medios de comunicación simbólicamente generalizados, como el poder o el derecho.

La búsqueda de criterios o procedimientos legítimos (Fisher, Ury, Patton, 1994) es un reto para el líder ejecutivo, que sabrá descubrir en ellos un gran mérito: las partes no ceden frente a la presión ni a la fuerza que han utilizado ambas, sino que “aceptan” en función de un

criterio que es independiente de su voluntad y que lleva en su raíz la equidad.

Los criterios y procedimientos legítimos son resultado del aprendizaje y del vivir en sociedad. En el curso de la evolución, la sociedad ha creado mecanismos que solventen conflictos de diferente intensidad, derivados de múltiples causas que la podrían llevar a perder eficiencia y eficacia.

En la práctica, son muchos los ejemplos de criterios de legitimidad que se pueden encontrar y que aplicamos en la vida diaria, todos inspirados en la equidad y la justicia. Pensemos en la costumbre de que al repartir un pastel, uno corta y el otro selecciona una de las mitades, o en la forma en que dos personas acuerdan el precio de un auto usado, consultando los últimos valores publicados por algún periódico.

Aunque parezca superficial, otro procedimiento que se aplica buscando justicia cuando no es posible poner de acuerdo a las partes es el azar. ¿Cuántas veces hemos dejado la solución de un conflicto a una moneda? Si bien este procedimiento es equitativo en cuanto a las oportunidades, no lo es en términos de sus resultados.

Lo criterios legítimos

Los sistemas sociales y especialmente el mundo empresarial apela a antecedentes objetivos, vale decir, que no dependen de la voluntad de ninguno de los negociadores, sino que operan con absoluta independencia de ellos, como el precio de mercado o el precio de un bien en función de criterios financieros, como el valor actual neto (VAN).

También el sistema legal ofrece criterios de legitimidad, ya que todo ciudadano ha de estar dispuesto a aceptar, dentro de ciertos márgenes de tolerancia, que se aplique la ley a un conflicto que tiene con otra persona. Esta ley ha sido promulgada antes que se hubiera planteado el problema y su legitimidad obedece a que los medios utilizados en su dictación son también legítimos.

La tradición es otro criterio de legitimidad: el “siempre ha sido así”. Las costumbres aceptadas como vigentes y válidas pueden ser usadas en ese sentido, aunque es importante que sean reconocidas

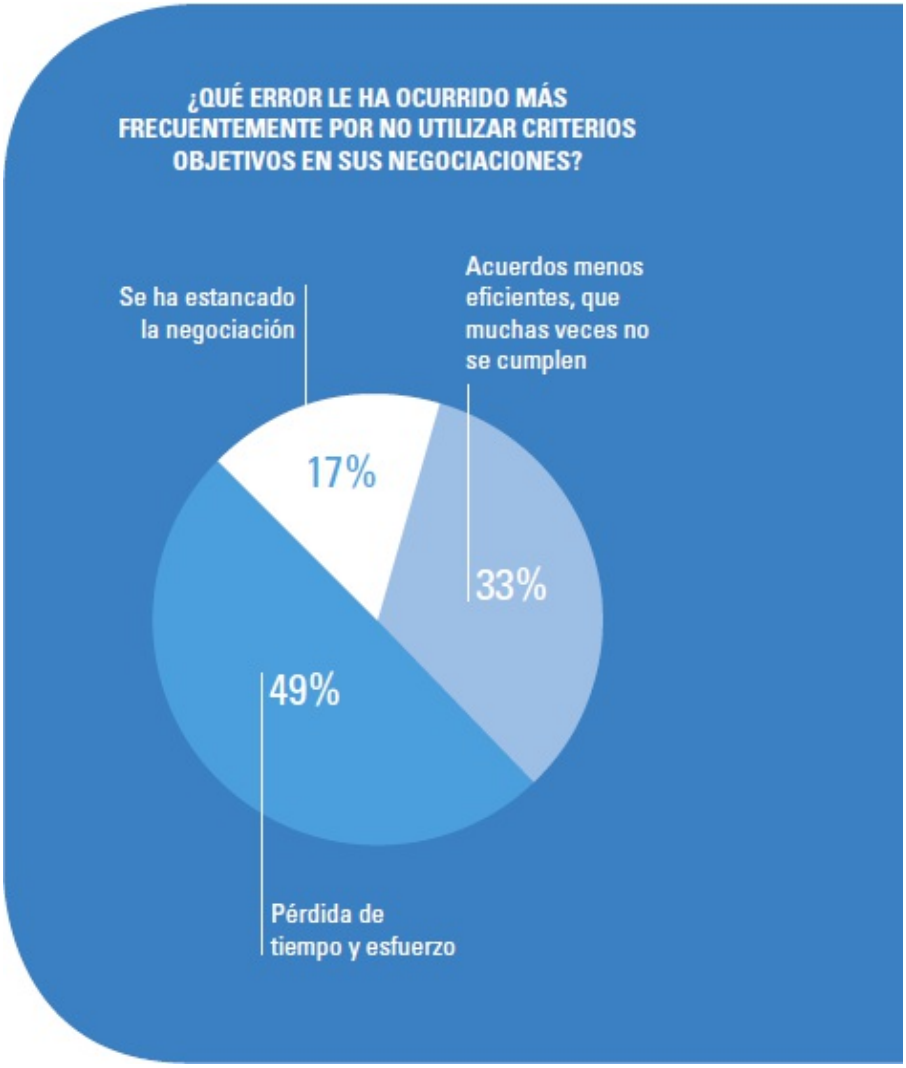
por ambas partes.

Los procedimientos legítimos

Además de los criterios, la legitimidad también puede manifestarse en procedimientos justos y equitativos que utilicen los negociadores, como son entregar la solución del punto en discordia a un tercero que actúa como amigable componedor; invitar a un perito o experto a entregar su opinión; recurrir a una “comisión de hombres buenos”, o la labor que cumplen jueces y árbitros, cuya intervención en una disputa surge cuando una de las partes no acepta la legitimidad de la aplicación de la ley para su caso concreto, porque considera, por ejemplo, que no se le ha aplicado correctamente la norma.

Con la utilización de estos procedimientos de legitimidad, en el complejo momento del cierre de la negociación en que la tensión es máxima, las partes evitarán el atrincheramiento y la pérdida innecesaria de tiempo y esfuerzo, alcanzando acuerdos eficientes.

En la encuesta realizada a profesionales de la Clase Ejecutiva en el año 2005, el 89% afirmó que los procedimientos legítimos efectivamente aumentan la justicia en las negociaciones y permiten obtener mayores beneficios para ambas partes. A su vez, admiten que al no haberlos utilizado han caído en los errores mencionados en el gráfico de la página 143.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

LEGITIMIDAD EN NEGOCIACIONES HORIZONTALES Y VERTICALES

Existen dos tipos principales de negociaciones: las horizontales y las verticales. Para ambas, los criterios y procedimientos de legitimidad son muy importantes en la consecución de los acuerdos.

1. **Negociaciones horizontales:** Son aquellas en las que existen varios grupos que, a su vez, se encuentran compuestos por distintas partes; cuando un grupo logra ponerse de acuerdo y decide negociar con el otro, es muy difícil que acepte cambiar su propuesta y ceder, a menos que se empleen criterios o

procedimientos legítimos. Éste es el caso típico de las negociaciones multilaterales en los organismos internacionales, donde al negociar se dividen los países según su grado de desarrollo y después cada grupo discute su propuesta con el otro. La única forma de lograr que los países subdesarrollados no sean derrotados por los desarrollados, o viceversa, es que se aplique un criterio independiente de las partes, cuya legitimidad sea reconocida por todas las naciones interesadas y en el cual descanse la solución del conflicto.

2. **Negociaciones verticales:** Son aquellas en que el negociador debe rendir cuentas de lo acordado a quien detenta mayor autoridad en la estructura jerárquica. En este caso la presión sobre el negociador no es menor, ya que pone en juego no sólo los intereses de la organización, sino que, además, su reconocimiento como buen negociador. Será evaluado por sus jefes, los cuales ni siquiera han sido partícipes de la negociación y pueden tener expectativas poco realistas. Ya sea para no ceder en la negociación o para explicar cómo se llegó a un acuerdo que en principio parecía inconveniente, lo mejor es haber aplicado un criterio o procedimiento legítimo, pues, al sustentarse en la justicia, equidad, costumbre dentro del rubro o el criterio de un tercero de reconocido prestigio, cualquier cambio en la “posición relativa” no será visto como una muestra de ineficiencia o debilidad, sino como una concesión racional.

Es necesario distinguir entre la aceptación de la legitimidad de las premisas de decisión y las decisiones mismas. Al respecto, con frecuencia ocurren situaciones en las que se aceptan los principios o normas a partir de los cuales se habrá de decidir y luego, no obstante, se rechaza la decisión adoptada según dichos principios o normas. Para evitar inconsistencias, se argumenta que, aunque hay reconocimiento de la legitimidad de las normas o principios, la decisión propuesta no se desprende lógicamente de ellos, hace supuestos equivocados o considera datos falsos (Luhmann, 1975).

IDENTIFICANDO CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS LEGÍTIMOS EN FORMA PREVIA

La definición de criterios y procedimientos, para que sean aceptados por su legitimidad, debe hacerse antes de que la decisión definitiva sea tomada. Si después de haberse impuesto una decisión se la adorna con criterios pretendidamente –o incluso efectivamente– objetivos, no se conseguirá que se acepte su legitimidad. A modo de ejemplo, si un padre le prohíbe terminantemente ponerse un aro a su hijo adolescente y posteriormente le da a conocer opiniones expertas que avalan su posición, no logrará que el joven acepte la legitimidad de tales expertos. Diferente sería el caso si para dirimir el problema ambos estuvieran dispuestos a atender la opinión de un especialista que les diera garantías de imparcialidad.

Por lo anterior, al preparar la negociación deben identificarse los intereses, objetivos y finalidades de las partes que se considera –o se cree– puedan ser contradictorios, anticipando criterios o procedimientos legítimos. Es importante que la elección de estos patrones de legitimidad se haga con anterioridad, para evitar que aparezcan como meros argumentos de poder en apoyo de la posición sustentada.

Como se dijo, los criterios y procedimientos, para que sean válidos y aceptados, deben ser independientes de la voluntad de las partes, ya que si una de ellas puede manipularlos, la otra los rechazará de plano. Asimismo, deben contar con la aprobación de todas las partes para que puedan ser utilizados y ser fáciles de aplicar, ya que, de lo contrario, el acuerdo será ineficiente.

Desde el punto de vista de las dimensiones del sentido, en la dimensión objetual se han de definir los criterios y procedimientos que se usarán; en la dimensión social cada uno de los involucrados ha de estar de acuerdo con los criterios, procedimientos y su modo de aplicación, y en la dimensión temporal es necesario que también se acuerden plazos y ritmos de aplicación; no es posible, por ejemplo, que el árbitro decida antes que una de las partes presente sus argumentos.

Es necesario considerar estas tres dimensiones para asegurar la legitimidad de procedimientos y criterios. No basta con una sola de ellas. A modo de ejemplo, si los criterios y procedimientos no quedan adecuadamente definidos en la dimensión objetual, luego se prestarán a diversas interpretaciones, con el consiguiente retardo en

las negociaciones. Si se olvida la dimensión social, de lograr el acuerdo no bastará con que una de las partes alegue a favor de un criterio de legitimidad, porque la otra no estará dispuesta a someterse al mismo, dado que se le trata de imponer. Finalmente, si la dimensión temporal no es tenida en cuenta, un determinado procedimiento que demande ritmos que para una de las partes resultan demasiado rápidos (que no logra reunir los antecedentes) o excesivamente lentos (que retrasan las negociaciones) no podrá ser utilizado.

En principio, identificar un criterio o procedimiento objetivo válido no debería tener mayores inconvenientes; sin embargo, siempre es aconsejable obrar con cautela, ya que en algunos casos son tácticas empleadas para disfrazar una actitud competitiva. Así, más que una propuesta con base a un criterio objetivo, se trata de una posición que se quiere obtener a ultranza y que se intenta disfrazar con criterios en apariencia legítimos.

Caso 2: ¡No lo digo yo, sino los expertos!

Gustavo y Lorena, una joven pareja de profesionales, acaban de tener un hijo y conversan acerca del futuro, sus carreras profesionales y sus roles en la familia. Lorena ansía desarrollarse profesionalmente y, por ello, quiere comenzar a trabajar desde ya. Gustavo, por su parte, desea que su mujer se quede en casa al menos tres años más, cuidando al hijo recién nacido. Gustavo manifiesta que la suya no es una actitud posicional, ya que su petición es producto de una inquietud legítima, que se encuentra fundamentada en descubrimientos científicos. Para comprobarlo, muestra a Lorena una publicación en una revista científica reconocida, que expresa lo siguiente: “El 65% de los adolescentes que presentan mayor estabilidad emocional fueron criados por sus madres los primeros tres años de vida”. Lorena, irritada frente a lo que entiende un posicionamiento infundado de su marido, se prepara investigando toda la noche en internet. Al día

siguiente, entrega un estudio de la Universidad de Washington, EE.UU., que señala que un 70% de las madres cuya profesión no fue desarrollada los primeros años de su carrera, pierden vigencia profesional y les es sumamente difícil rentabilizar sus estudios.

¿Cuál es el criterio válido que debe prevalecer? ¿Es el momento de utilizar un procedimiento objetivo, como llamar a un tercero que ayude a decidir?

Si analizamos el caso anterior, al parecer ambos están utilizando un criterio legítimo para sustentar sus posiciones; éste es un medio de comunicación simbólicamente generalizado: la verdad científica. Sin embargo, el punto central es que dichos criterios son empleados para reforzar una actitud posicional, vale decir, una opción previamente seleccionada para obtener el máximo de concesiones de la otra parte. Por esta razón, estos supuestos “criterios legítimos” no evitarán el atrincheramiento de las partes. Es posible esperar que la negociación se desarrolle buscando el dominio y la imposición.

CRITERIOS LEGÍTIMOS EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

1. Trabajar en equipo

Para superar las actitudes posicionales, es conveniente incentivar una búsqueda común no sólo de opciones, sino de criterios y procedimientos legítimos para llegar a una solución. Así, todos los involucrados serán partícipes del proceso, lo que asegura que al momento de aplicarlo no surgirán sentimientos de imposición. En nuestro ejemplo, Gustavo y Lorena, al momento de negociar, debieron conocer los intereses que motivaban a la otra parte y, en función de los mismos, crear opciones que, a través de un criterio o procedimiento legítimo, los llevaran a resolver los intereses contrapuestos, ya que no bastaba con estudios independientes hechos por terceros; se necesita un criterio o procedimiento que cuente con la aprobación de ambos para satisfacer sus intereses.

No es suficiente que el criterio sirva para satisfacer los intereses de una sola parte, pues el objetivo en la mesa de negociaciones es también satisfacer los intereses de la otra. Si no lo entendemos así y

creemos que el problema del otro debe ser solucionado por él mismo, será difícil llegar a una solución satisfactoria para ambos. Si nuestro interlocutor se siente tratado con injusticia, a través de criterios que no han sido aprobados por él, que no fueron seleccionados en conjunto o, por último, entiende que no son legítimos, naturalmente rechazará el acuerdo. Y si llegara a cerrar el trato, con seguridad lo desconocerá, porque no responde a sus intereses y, además, porque se ha sentido tratado con injusticia. Pocas personas cumplen acuerdos que estiman injustos, y si lo hacen es a regañadientes, con relaciones interpersonales menoscabadas y con la firme convicción de no volver a negociar con aquel que fue abusivo.

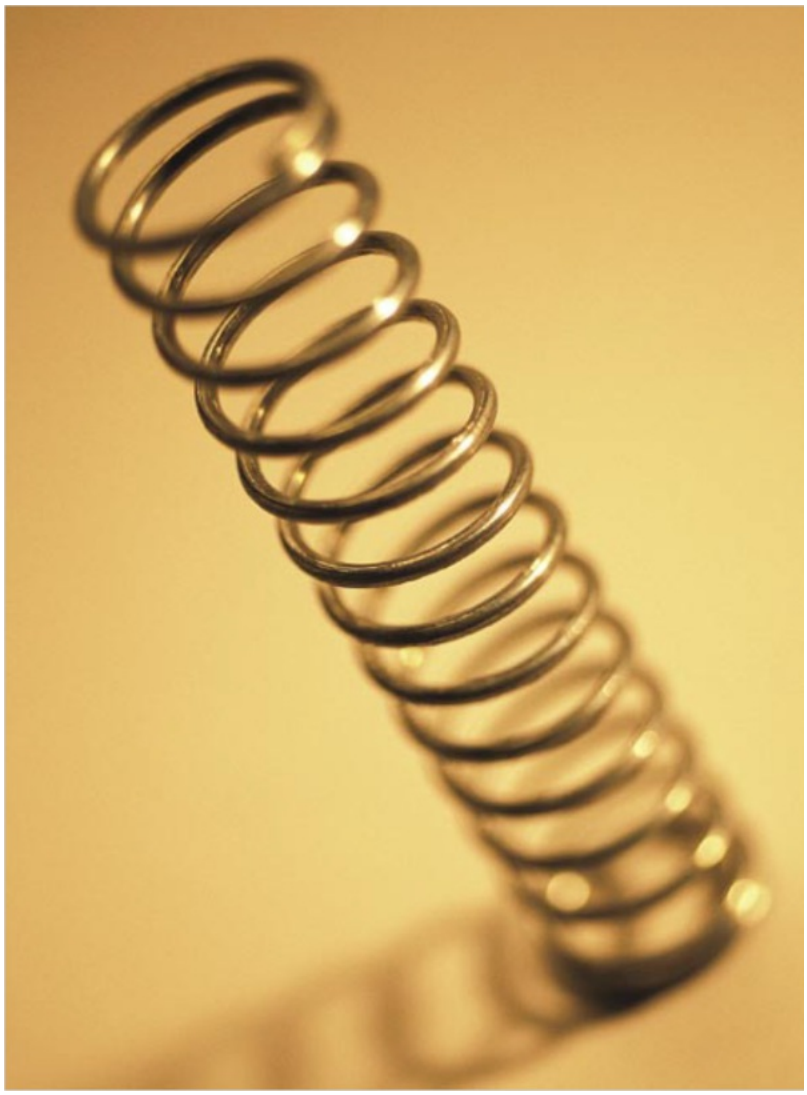
2. Ampliar la mente

Al buscar y seleccionar criterios o procedimientos objetivos, se debe mantener una actitud abierta al diálogo, acogiendo con seriedad y respeto los argumentos de la otra parte. Si es ella quien propone un criterio objetivo útil, es conveniente evaluarlo, considerarlo y, eventualmente, aceptarlo, porque su propuesta abordará correctamente sus intereses y no podrá ser rechazada por estar fundada en un criterio que ella misma propuso. Del mismo modo como en la discusión de intereses y la creación de opciones, la comunicación entre las partes juega un papel fundamental a la hora de buscar legitimidad. Si es manejada con destreza, las posibilidades de llegar a una solución son mayores: se hará más probable la aceptación.

3. La flexibilidad inteligente

No es conveniente forzar un acuerdo ni ceder ante la presión. Dado que hay intereses en juego, es recomendable recurrir a procedimientos legítimos que permitan resolver la controversia sin favorecer injustamente a alguien. Esto es fundamental, porque si no se terminarán aceptando acuerdos que no maximizan valor y que pueden afectar los intereses del negociador que fue sometido a manipulación, amenazas o presión. El buscar soluciones y seleccionar un acuerdo mediante criterios legítimos no implica aceptar condiciones injustas; negociar con legitimidad a la hora de distribuir

valor implica una forma nueva de afrontar los conflictos, sustentada en la sensatez y el abandono de tendencias confrontacionales que ya están pasando al olvido en los modos de gestión moderna de negocios.



PARA RECORDAR

PARA GARANTIZAR LA VALIDEZ DE CRITERIOS OBJETIVOS, ÉSTOS DEBEN:	DIMENSIONES DEL SENTIDO

1. Ser independientes de la voluntad de las partes y claramente definidos.	**Objetual**
2. Contar con la aprobación de todas las partes (todos deben estar de acuerdo con ellos y su modo de aplicación).	**Social**
3. Acordar plazos y ritmos de aplicación que sean aceptados por todas las partes.	**Temporal**

ética en la negociación

CAPÍTULO 5

¿QUÉ entendemos por ética? ¿Acaso son aquellas normas que determinan el llevar una vida moralmente buena? El gran dilema es que no existe unanimidad sobre lo que debe ser considerado éticamente aceptable. La regla básica, sin embargo, es clara: tratar al otro como uno quisiera ser tratado.Y en los negocios, así como en la vida, esta norma se debería respetar.

Caso 1: La parábola del Sadhu

En 1982, Bowen McCoy estuvo varios meses escalando en Nepal. Mientras cruzaba un tramo difícil del trayecto –en el preciso momento en que él y otros escaladores se aprontaban a alcanzar la cima– se encontraron con el cuerpo de un hombre indio sagrado, un Sadhu. Con pocas vestimentas y casi congelado por el frío, estaba prácticamente muerto. McCoy y los otros viajeros –provenientes de Japón, Nueva Zelanda, Suiza y guías oriundos de Nepal– lo envolvieron en cálidas vestimentas y le dieron comida y bebida. Sin embargo, cuando llegó la hora de llevarlo a un lugar seguro, los alpinistas

optaron por continuar subiendo hacia la cima. Era una oportunidad única, que no podían desaprovechar. Tan sólo unos pocos prefirieron descender con el Sadhu unos cuantos kilómetros. No obstante, conformándose con entregarle comida y bebida suficientes, decidieron dejarlo solo para que emprendiera su camino hacia la aldea que se encontraba a dos días de distancia.

Aunque algunos escaladores habrían preferido llevar al Sadhu hasta un lugar en el que se encontrara a salvo, entre todos no fueron capaces de llegar a un consenso y se conformaron con pequeñas acciones individuales sin tomar real responsabilidad por su vida. En su conjunto, optaron por seguir escalando hasta obtener el triunfo de llegar a la cima.

¿No es éste el típico caso del dilema organizacional, en que distintos grupos no son capaces de ponerse de acuerdo en asumir una responsabilidad común ante un imprevisto? ¿Cuándo tiene un grupo la completa responsabilidad por un individuo? ¿Hay alguna diferencia entre la ética de una organización y la ética de un individuo?

Adaptado de: McCoy H, Bowen. «The Parable of the Sadhu». *Harvard Business Review* (mayo/junio), 1997.

La historia precedente muestra que no todo dilema ético tiene una solución “correcta”. En muchas ocasiones, personas enfrentadas a una misma situación están en desacuerdo respecto de cuál es la decisión adecuada. Uno de los problemas más comunes es que no somos capaces de llegar a un consenso con otros, proponer nuevas soluciones o, al menos, encontrar un objetivo compartido. Si no tenemos un propósito claro, valores comunes y una meta a seguir, entonces la tarea estará perdida.

Lo de saber vivir no resulta tan fácil porque hay diversos criterios opuestos respecto de qué debemos hacer. En matemáticas o geografía hay sabios e ignorantes, pero los

sabios están casi siempre de acuerdo en lo fundamental. En lo de vivir, en cambio, las opiniones distan de ser unánimes (…). Algunos aseguran que lo más noble es vivir para los demás y otros señalan que lo más útil es lograr que los demás vivan para uno. Según ciertas opiniones lo que cuenta es ganar dinero y nada más, mientras que otros arguyen que el dinero sin salud, tiempo libre, afecto sincero o serenidad de ánimo, no vale nada (…).

Lo único en que a primera vista todos estamos de acuerdo es en que no estamos de acuerdo con todos.

Savater, Fernando. *Ética para Amador.* Barcelona, Editorial Ariel, 1991.

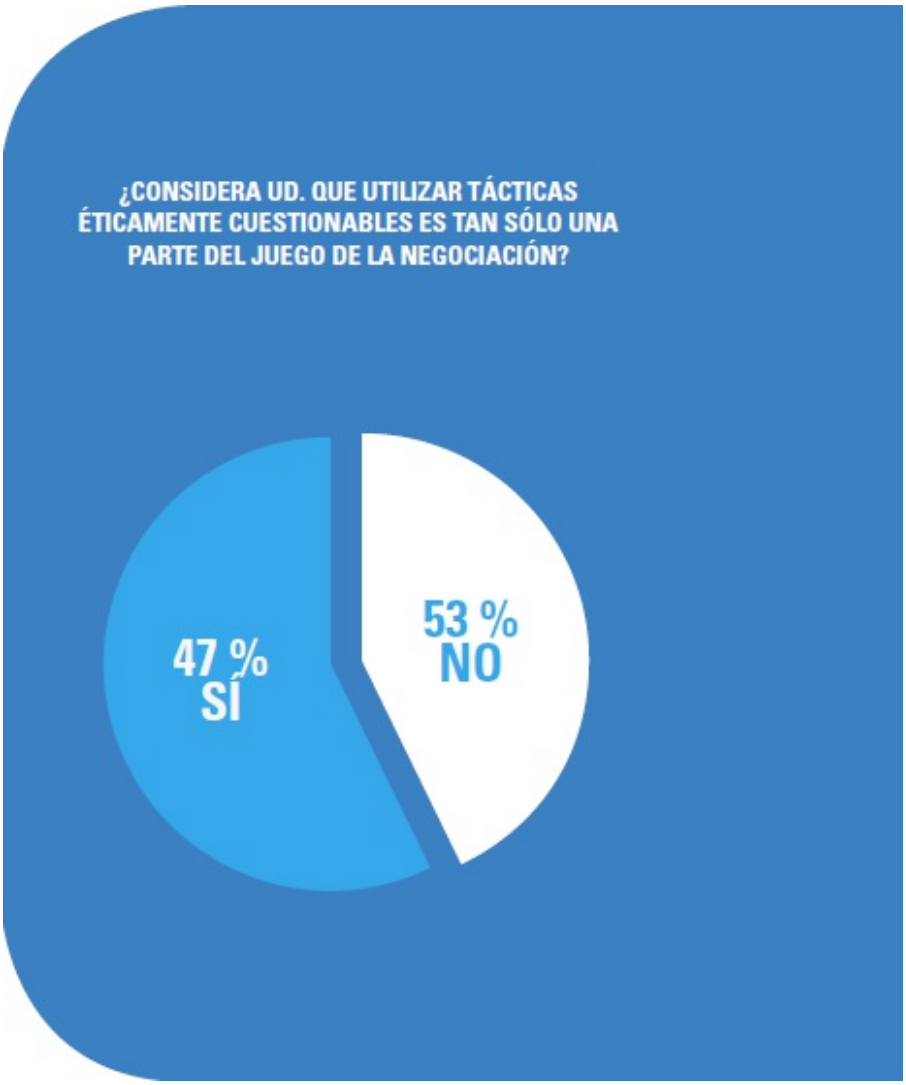
Como en la vida, en la negociación se devela la radicalidad de la libertad humana: somos esencialmente libres en nuestro actuar. Cada cual, según sus propias aspiraciones, principios, intereses, compromisos o valores, puede optar. Así, en diversas situaciones de nuestro diario vivir, vamos eligiendo entre numerosas opciones posibles, actualizando ciertas alternativas y negando otras, que, aunque no son elegidas, quedan abiertas para nuevos posibles procesos de selección. Esto es lo que hemos denominado, siguiendo a Luhmann, la contingencia del obrar humano.

En la negociación se descubre también esta libertad propia de nuestra naturaleza, aunque estamos obligados a elegir. Hay quienes prefieren ante todo mantener la relación con la otra parte, mientras otros optan por maximizar los resultados; algunos escogen siempre estrategias competitivas, buscan ganar “a toda costa”, en tanto otros prefieren estrategias cooperativas, que persigan un objetivo común. También hay personas que se esfuerzan preparando la negociación e intentan obtener el máximo de información posible de la otra parte; en cambio otros consideran que esta etapa previa es una pérdida de tiempo y confían en su capacidad de improvisación. Además, hay quienes utilizan tácticas éticamente cuestionables como “parte del juego” de la negociación, mientras otros las rechazan, tachándolas de inaceptables.

En este gráfico (página 159), podemos ver que la proporción de

negociadores en ambos grupos –los que consideran que el uso de tácticas éticamente cuestionables es “sólo parte del juego” y aquellos que creen que es “éticamente inaceptable”– es prácticamente la misma (dista tan sólo en 6 puntos porcentuales, 53% versus 47%).

A modo de ejemplo, en una negociación una persona, basándose en argumentos éticos, puede condenar firmemente que la otra parte haya ocultado información en el cierre de un acuerdo. Este caso puede darse en la compraventa de una empresa, si la compañía hubiese acomodado durante los dos últimos años sus estados financieros para arrojar menores pérdidas. Sin embargo, los dueños de la empresa vendida consideran aceptable dicha circunstancia, argumentando que se trata de prácticas contables comunes que no fueron cuestionadas por los auditores externos. El dilema que se presenta es si el precio de esa transacción hubiese sido diferente de haberse conocido la información real o si correspondía que los compradores “hicieran bien su trabajo” e investigaran a fondo los resultados de la empresa en los últimos años.



Fuente: Curso «Negociación obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

Aquí se devela la complejidad de las valoraciones éticas: éstas remiten al individuo y sus apreciaciones subjetivas, por lo que pueden variar de una persona a otra. Las consideraciones éticas serán el correlato del lugar de procedencia, organización, experiencias, valores, creencias, ideologías, intereses, expectativas, etc. Cada cual elegirá su modo de actuar, aceptando como válido lo que considere éticamente correcto y dejando fuera todo lo que estime inaceptable. Como expone Fernando Savater: “Para la conciencia ética, lo malo no es aquello que puede ser sancionado, sino lo impropio de mí”.

Los dilemas éticos se presentan cuando se ha de decidir entre dos bienes, no cuando la elección es entre un bien y un mal. Un ejecutivo

al que le ofrecen dinero por perjudicar a su empresa en una negociación, por ejemplo, no está enfrentando un dilema ético. La respuesta que debe dar es clara, y si no se trata de una persona corrupta, rechazará indignado la oferta. El dilema ético es habitualmente una “decisión difícil”, parafraseando el título del libro editado por Andrés Ibáñez (2006) en el cual se describen varias situaciones de uno y otro tipo.

TRAZANDO UNA LÍNEA ÉTICA

A diferencia de la ley, no existe una línea divisoria clara entre lo que es considerado éticamente aceptable o inaceptable. Al negociar no disponemos de un código capaz de establecer dicha distinción, sino que cada uno, de acuerdo a sus propias apreciaciones, deberá determinar las tácticas a utilizar según la validez que asigne a cada una de ellas.

Surge aquí, una vez más, el problema de la doble contingencia: si es arduo predecir *a priori* los criterios éticos de la otra parte, más difícil aún es saber qué es lo que el otro va a hacer. El comportamiento que adopte será entonces contingente: será de una forma, pudiendo haber sido de otra, y variará según quién sea aquel con quien estemos negociando. Dado que los criterios éticos de la otra parte son impredecibles, se hace necesario establecer con nitidez cuáles son los propios, a fin de evitar involucrarse en una situación éticamente incómoda. La regla más clara es sencilla y se encuentra tanto en las enseñanzas religiosas como en las de la Ilustración: siempre tratar al otro como queremos ser tratados.

Como ya hemos señalado, las tácticas para enfrentar un conflicto son muy variadas, y van desde las más simples, como confundir al opositor, hasta otras más complicadas, como amenazarlo o utilizar la violencia física. El cuadro de la página siguiente muestra las tácticas más habituales que recorren el espectro ético en una negociación.

Cada táctica empleada permitirá al negociador reevaluar las concesiones y los movimientos a realizar para obtener mayores beneficios en la negociación. Dado que ambas partes buscan alcanzar buenos resultados, cada una intentará modificar a su favor el rango de negociación, haciendo que la otra ceda hasta lo más cerca posible de su límite. Sin embargo, utilizar tácticas poco éticas puede

dañar la relación, por lo cual evaluar previamente sus efectos es fundamental. Además, el uso de este tipo de tácticas erosiona gravemente el propio autoconcepto.

TÁCTICAS	DEFINICIÓN
AMENAZAS Y PROMESAS	Maneras de mostrar compromiso en la negociación: - Amenazas: indican qué es lo que pasaría si el otro no hace lo que uno dice. - Promesas: ofrecen algo a cambio de una concesión.
OFERTA FINAL	Declaración que indica que ya no hay más concesiones para hacer.
JUEGO DURO	Empezar con una oferta extrema, rehusar hacer concesiones.
"EL BUENO Y EL MALO"	Un "malo" que amenaza y se retira para que el "bueno" intente llegar a un acuerdo antes que el primero vuelva.
HIGHBALL/LOWBALL	Partir con una oferta ridícula (muy alta o baja según sea el caso), para poner una trampa al otro.
CONFUNDIR	Pretender que un asunto es más importante de lo que es para luego intercambiarlo por otro realmente importante.
MORDISQUEO	Traer "a colación" un tema nuevo cuando el trato ya está casi listo.
GALLINA	Blufear y amenazar, esperando intimidar: que el otro se "agalline".
INTIMIDACIÓN Y AGRESIVIDAD	Usar la ira (real o fingida), culpa, agresión, etc.
PLAZOS Y DEMORAS	Programar conversaciones hasta cierta hora, retrasar y alargar los temas, posponer reuniones, etc.
MANIPULAR LA PERCEPCIÓN DEL OTRO FRENTE A LOS RESULTADOS	Usar lenguaje corporal emotivo, enumerar los argumentos a dar, etc.
OMITIR INFORMACIÓN	Esconder información a la otra parte, para propio beneficio.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ambas aumentan las probabilidades de obtener lo que se desea de lo otra parte. Las promesas tienen un tono más cooperativo y provocan menos reacciones defensivas.	Ambas disminuyen la flexibilidad. Las amenazas son más competitivas y generan reacciones más defensivas de la otra parte.
Puede utilizarse cuando: - Las partes han hecho suficientes concesiones. - Se está cerca del objetivo (o se ha llegado). - Se cree que la otra parte no ha cedido todo lo que podría y puede presionársele para ello.	Pone punto final a las negociaciones; puede ser vista como una toma de posición y llevar a la otra parte a hacer lo mismo. Se pueden perder acuerdos más beneficiosos.
Ejerce presión sobre la otra parte.	Puede deteriorar la reputación, genera resentimiento, conductas vengativas u odio.
El "bueno" puede hacer que las conversaciones progresen cuando la negociación está vacilante.	Es demasiado obvia; aliena a la otra parte y gasta mucha energía en las negociaciones.
Se podría obtener un buen resultado si el otro está desinformado y cree que es el precio adecuado.	Si la otra parte se incomoda, piensa que se están burlando o cree que nunca se llegará a un acuerdo, puede dar término a la negociación.
Permite confundir a la otra parte en beneficio propio.	Táctica difícil, ya que hay que saber con claridad las prioridades propias y las del otro.
Podría presionar a la otra parte para lograr una concesión adicional.	Sólo da resultado si la otra parte no se da cuenta de la táctica.
Permite obtener más poder en la mesa de negociación.	La apuesta es muy grande y se puede perder la negociación.
Se pueden obtener resultados más rápidos y efectivos.	Podría llevar a la pérdida total de confianza o al término de la negociación.
Se utiliza el tiempo como arma de presión.	Si el tiempo es un elemento muy importante puede romper por completo las relaciones.
Permite llevar al otro a un terreno en que se cuenta con mayor información que la que él dispone.	Podría llevar al extremo de mentir, lo que, además de no ser ético, podría conducir al término de la relación.
Podría exaltar las propias fortalezas en la negociación para obtener un acuerdo más beneficioso.	Si se esconde información relevante, podría ser fuertemente sancionado por la otra parte o, inclusive, por la ley.

Ahora podemos hacer un examen de nuestra propia conciencia ética: ¿Cuáles de estas tácticas consideramos adecuadas para utilizar en las negociaciones? ¿Cuáles son aquellas que consideramos aceptables tan sólo en algunas ocasiones? Y finalmente, ¿cuáles son las que rechazamos?

Si nos detenemos a analizar estas interrogantes, podremos notar que, a nuestro juicio, hay una serie de tácticas éticamente adecuadas, mientras que otras nos parecen del todo inaceptables y las rechazaríamos sin tomarlas siquiera en consideración. Puede que en algunas, la otra parte en la mesa de negociación comparta nuestros

criterios y emita un juicio bastante similar, mientras que respecto de otras tenga uno completamente antagónico. Esto nos prueba la complejidad de los dilemas éticos y su importancia.

Analicemos el gráfico de la página siguiente:

¿Podría señalar cuál de estas tácticas considera aceptables de utilizar en una negociación?

En el gráfico es posible trazar una línea divisoria entre las prácticas que son aprobadas casi en forma unánime, en contraposición a aquellas que son rechazadas por los negociadores chilenos.

Estos resultados podrían brindarnos un primer atisbo del “código ético de los negociadores chilenos”. Sin embargo, no debemos olvidar que la línea ética divisoria podría variar entre culturas (capítulo 10). Por ejemplo, mientras los japoneses privilegian, como valor esencial, la lealtad hacia la compañía, los norteamericanos prefieren la justicia y la libertad individual. Asimismo, los orientales mantienen una larga tradición en la donación e intercambio de regalos en las negociaciones, comportamiento que, en algunas culturas occidentales, podría ser interpretado como una falta de respeto e inclusive como un intento de soborno para obtener mayores concesiones.

Fuente: Curso «Negociación obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, 2005.

Valores en tensión: la ética fuera del hogar

Al cruzar las fronteras, muchas veces, la claridad moral se hace más difusa. Sin valores compartidos, leyes familiares y estándares éticos de conducta conocidos, surge la incertidumbre.

Hasta los negociadores y ejecutivos más experimentados deben reevaluar sus acciones y prácticas en escenarios que les son desconocidos. Lo que funciona en una compañía de una cultura determinada puede fallar en otra, con patrones éticos disímiles.

¿Cómo pueden los negociadores resolver estos dilemas?

¿Cuáles son los principios que podrían ayudar a sobrellevar las diferencias culturales y establecer un código ético global para las negociaciones más allá de las fronteras? Algunas respuestas son las siguientes:

- Respetar las tradiciones de la otra cultura en las negociaciones.
- Mantener las perspectivas éticas propias, porque de ellas depende, en último término, nuestro autorrespeto. En otras palabras, si en otro lugar se encuentra aceptable alguna práctica que consideramos poco ética, no debemos dejarnos llevar por la corriente.
- No creer que “en todas las culturas se actuará igual”, ni esperar de la otra parte un comportamiento equivalente.
- Considerar los estándares éticos de la otra parte y, simultáneamente, extender los propios buscando puntos en común.

Algunas acciones negociadoras son incorrectas sin importar dónde se realicen. Otras pueden parecer, universalmente, una violación a los derechos humanos o al respeto por los derechos básicos. Sin embargo, también hay prácticas que pueden ser consideradas éticas en una parte del mundo y en otras no. Muchas de las negociaciones no son blancas ni negras, sino que se presentan en una “zona gris”, en la cual los negociadores pueden conducir su accionar según los dictados de su conciencia.

Para solucionar estos dilemas éticos, algunas empresas ayudan a sus ejecutivos difundiendo valores corporativos compartidos o desarrollando amplios códigos de conducta, que proveen a sus miembros de una clara dirección en su comportamiento ético y dejan espacio para su propia conciencia moral e imaginación al momento de resolver los dilemas éticos con creatividad y efectividad.

Adaptado de: Donaldson, Thomas. «Values in Tension: Ethics Away from Home». *Harvard Business Review* (septiembre/octubre), 1996.

Quienes hacen uso de tácticas “no éticas” aducen las siguientes razones:

1. La otra parte no va a descubrir el uso de prácticas no éticas.
2. Si el otro descubre el comportamiento poco ético, no tiene suficiente poder para vengarse.
3. No se va a volver a negociar con la otra parte en el futuro, por lo cual mantener la relación no es tan importante.
4. Se cree que la otra parte también va a utilizar tácticas no éticas y se justifica el uso de estas prácticas al decir que se está contraatacando de la misma forma tan sólo para “defenderse”.
5. Se tiene alto interés en los resultados y se considera preferible arriesgarse al creer que “el fin justifica los medios”.

Basta un examen somero de las anteriores razones para darse cuenta de que ninguna de ellas es un argumento ético. Esto demuestra que las personas dispuestas a comportarse de manera poco ética tienen códigos morales flexibles sin límites claros. No apelan a un código moral, sino a las posibles consecuencias del comportamiento: ser descubierto o no volver a negociar. Sólo una, la número 4, apela a la ética, con el débil argumento de que se cree que el otro también será poco ético, lo que habilitaría el mismo actuar.

Aunque no se deben utilizar tácticas poco éticas en las negociaciones, muchos negociadores lo hacen y pudiera suceder que nuestra contraparte actúe así. Al descubrirlo, nos podríamos ver envueltos en una estrategia competitiva de negociación en la cual puede que ambas partes terminemos perdiendo valor. Ante ello, es preciso preguntarnos, ¿qué debemos hacer en caso de que descubramos que la otra parte está utilizando “trucos sucios” en la mesa de negociación? Fisher, Ury y Patton (1994) proponen las acciones especificadas en el recuadro de la siguiente página.

Estas tácticas ayudarán a presionar a la otra parte a que abandone el uso de “trucos sucios” durante la negociación. Así será posible dejar atrás las estrategias competitivas y entrar en una negociación más cooperativa.

LA ÉTICA Y LA LEY

Existe una cercanía entre la ley y la ética o, mejor dicho, entre aquello que es considerado “ético” y lo que es “legal”. Ya señalamos que trazar una línea ética es difícil, pero dibujar una línea divisoria entre lo legal y lo ilegal es una tarea bastante más sencilla. Esto, pues la ley se encuentra explicitada de forma positiva y, a la luz de ella, los comportamientos de los individuos están sujetos a parámetros que permiten estimar con precisión la validez de las tácticas o prácticas que se utilicen en la negociación.

Muchas veces los asuntos éticos se entremezclan con los legales, dando origen a nuevas formas de solución de los conflictos o de cierre en las negociaciones. En ocasiones, la temática de una negociación puede versar primariamente sobre asuntos éticos, pero encontrarse remitida a criterios legales. Inversamente, podría ocurrir que el conflicto a tratar debería ser analizado y convenido desde la perspectiva legal, pero que lo que ésta estipula no siguiera los valores y principios de quienes se encuentran involucrados en la negociación. Así, muchas veces, los estándares legales no van acorde con las valoraciones éticas, o viceversa, lo que devela una vez más la complejidad de establecer un juicio acerca de lo que, en cada situación, es considerado “correcto”. Analicemos el siguiente caso:

Qué hacer cuando la otra parte usa “trucos sucios”

Ignorar su comportamiento

- No ignorar a la otra parte, sino sólo sus “comportamientos sucios”.
- Es difícil llevarlo a la práctica, pero si se hace correctamente, puede que la otra parte deje de hacer uso de ellos.

Identificar su comportamiento

- Señalar el comportamiento que está molestando, sin atacar personalmente a quien lo está haciendo.
- Decirle a la otra parte que su modo de actuar está provocando un problema.

- Ser firme y claro en señalar que cree que adoptar dicha actitud es inaceptable.

Dar una advertencia

- Si el comportamiento inadecuado persiste, advertir a la otra parte que su conducta está poniendo en peligro la negociación.
- Hacerle entender que no puede seguir actuando así, ya que la negociación podría fracasar.

Negociar cómo se va a negociar

- Tomarse un tiempo para hablar acerca de cómo se llevará a cabo el proceso de negociación.
- Establecer ciertas normas que permitan reglamentar los procedimientos.

Responder

- Aunque es muy fácil caer en la tentación de “darle un poco de su medicina”, lo más recomendable es intentar seguir siendo amable.
- Es aconsejable no responder con un fuerte enojo o con una táctica competitiva.
- En ningún caso se debe optar por seguir también una táctica poco ética.

Caso 2: El daño de la contaminación medioambiental

La productora de Neumáticos Wolf S.A., llevaba varios años de funcionamiento. Situada dentro de una pequeña localidad, nunca prestó atención a las quejas de los pobladores por la contaminación que su faena producía. Día a día, la gente de su alrededor debía soportar la gran cantidad de humo que se veía desde las afueras de la fábrica, junto con el mal olor e

incomodidad que provocaba.

Las plantas y árboles que habían existido cercanos a la compañía desaparecieron poco después que ésta comenzara sus operaciones. Tras años de alegatos y reclamos, la gente se había cansado de no ser escuchada y se limitaba a no pasar por ahí.

Un día, producto de desperfectos en su función, miles de desechos de la empresa fueron arrojados al río del lugar. Fue cuando los pobladores dejaron atrás su actitud resignada y exigieron a la empresa Wolf S.A. reparar los daños. Sólo cuando el daño medioambiental fue realmente grave, las autoridades demandaron un cambio.

Se obligó a la fábrica a cerrar sus puertas hasta que cumpliera con los requisitos mínimos que garantizaran un ambiente saludable. Semanas después, y sin previo aviso, la empresa reabrió sus puertas, asegurando que dichos acontecimientos no volverían a ocurrir.

Pero las autoridades le exigieron que presentara informes que certificaran que sus operaciones no contaminaban. La empresa debió “rendir cuenta” de todos los años de daño medioambiental y, ante el rechazo de la información entregada y las pérdidas acumuladas, tuvo que cerrar.

Hoy en día, el que una empresa realice este tipo de acciones es sancionado por la opinión pública, evaluado como “poco ético” e interpretado como inaceptable. Para nuestra fortuna, actualmente la “responsabilidad social” se ha trasformado en un principio crucial por el que debe velar toda empresa, garantizando así su adecuado funcionamiento y respeto por la comunidad y el ecosistema que la rodea.

ÁRBOL ÉTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Al momento de decidir, puede presentarse un conflicto entre la responsabilidad de los ejecutivos de maximizar el valor de la empresa y la de actuar en forma ética.

En la adopción de decisiones, los ejecutivos deben tener en consideración tanto la ley como los valores éticos que sustentan. El siguiente “árbol ético” puede ser aplicado ante cualquier decisión.

¿Cuál es la decisión correcta?

Para comprender mejor la utilidad de este árbol para la adopción de decisiones éticas, apliquémoslo al caso anterior de contaminación. Imaginemos que la compañía en cuestión quería abrir la fábrica en una localidad en la cual las restricciones medioambientales fueran poco estrictas, lo que le permitirá ahorrar una gran suma de dinero. En este caso, los ejecutivos se encontrarían ante el dilema de maximizar el valor de la empresa o cumplir con la obligación ética de proteger el medioambiente. Si bien se puede pensar que es ético instalar el equipo necesario para detener la contaminación, no es ilegal no hacerlo.

Como podemos ver, evaluar si una acción es legal o no no resuelve los dilemas éticos que las organizaciones deben enfrentar. Por ello, es esencial que cada negociador o ejecutivo ejercite su sentido de lo que es considerado “bueno” y los valores que determinarán sus decisiones.

Este “árbol ético” nos permite evaluar el impacto que tendrán las decisiones, cuán adecuadas son y si están dentro del marco legal en que se encuadra nuestra acción, de manera de tomar buenas decisiones que permitan reducir los posibles efectos negativos.

Adaptado de: Bagley E, Constance. «The Ethical Leader’s Decision Tree». *Harvard Business Review* (febrero), 2003.

LA LEY EN LAS NEGOCIACIONES

¿Es ilegal mentir en una negociación? La respuesta no es categórica y dependerá de muchos factores, lo que hace complejo el análisis. La ley no resuelve los dilemas éticos que nuestra conciencia

o el acuerdo de las partes tampoco pueden solucionar. Por esta razón, los juristas hablan de dolo bueno y dolo malo; el primero tiene que ver con prácticas comunes de mercado en las que se exagera o bien se callan aspectos de la transacción. Usted sabe que no son las mejores manzanas del mercado, pese a que el feriante así lo pregona en su local, y, probablemente, si usted las compra, no se sentirá especialmente engañado si resultan malas; éste es el dolo bueno. El dolo malo, en cambio, implica un perjuicio con conocimiento, ya que consiste en la intención positiva de engañar a la otra persona para producirle un menoscabo, como en el caso de aquel feriante cuya pesa está manipulada para que los productos pesen más.

Engaños y fraudes

El engaño o fraude tiene que ver con el dolo malo, ya que consiste en causar, a sabiendas, un perjuicio a la otra parte, ocultando información relevante, entregando antecedentes falsos o fingiendo situaciones que no se han producido.

Quizás usted está pensando en que no es legalmente obligatorio decir siempre la verdad, pero la línea divisoria entre lo ético y lo no aceptable es más fácil de establecer cuando hay un engaño de por medio que jurídicamente es sancionado como ilegal. De este modo, si al vender su auto usted oculta que el motor está fundido, está en una situación de falta de ética que no sólo es cuestionada por la mayoría de las personas con sentido común; probablemente usted estará en problemas legales, porque con toda seguridad el comprador lo demandará, usted perderá el juicio y deberá pagar los perjuicios ocasionados.

Un caso distinto será la venta de una empresa con una alta cartera de créditos vencidos y que usted sabe que tienen casi nulas posibilidades de recuperación. Si el comprador de la empresa le pregunta por las opciones de éxito y usted responde: “Dependerá de lo eficientes que sean sus cobradores”, probablemente cuando él descubra que los créditos vencidos eran muy malos, tendrá pocas posibilidades de demandarlo. Quizás ningún juez le dará la razón si lo hace; no hay dolo ni engaño en este caso.

Las tergiversaciones y el ocultamiento de información relevante

¿Qué pasa con las interpretaciones erradas que deliberadamente hacemos sobre lo que nos dice la otra parte, es decir, cuando le atribuimos un sentido distinto de lo que nos dijo, sabiendo nosotros cuál era su intención? O, ¿qué sucede si no se dice algo sobre un aspecto del negocio para evitar mentir sobre él, como cuando le preguntan a un vendedor de electrodomésticos acerca de la calidad del producto y en vez de señalar que han llegado muchos reclamos y devoluciones, comienza a dar detalles técnicos? ¿Es el actuar de ese vendedor ilegal? Desde luego que no, pero hay otras situaciones en que estos factores son ponderados en forma distinta. Aquí entramos en un área aun más gris para la ley.

Muchos negociadores piensan que el silenciar cierta información es garantía de un actuar correcto hacia la otra parte, ya que no la están engañando. Lo cierto es que algunos ejecutivos se escudan señalando que la información que la otra parte solicita ha sido negada por la dirección de la organización o es parte de los secretos que afectan la competitividad de la empresa.

No existe una regla explícita para delimitar claramente un actuar legal en circunstancias en las que se tergiversa u oculta información, ya que son figuras cercanas al engaño y deben ser evaluadas caso a caso. En algunos países occidentales no anglosajones, el juez, según la situación, debe ponderar las circunstancias y determinar si hubo un actuar ilegal. En los países anglosajones, en cambio, un caso constituye jurisprudencia y en función del mismo se van modelando las conductas de los agentes de mercado en sus transacciones hacia el futuro. Un clásico ejemplo ocurrió en Chile a fines de los años 90, cuando no había una ley que castigara el uso de información privilegiada en transacciones bursátiles. Sólo una vez que la opinión pública condenó dichas prácticas, el legislador se ocupó de regular estas situaciones.

En general, los ejecutivos deben negociar con la mayor cantidad de información contrastable sobre la mesa y evitar hacer trucos, entregando todo aquello que no debilite sus objetivos o revele el punto de retirada. No es necesario ser, como dice el adagio, “más papista que el Papa”, ya que revelar información clave debilita nuestro

poder en la mesa de negociación. Recordemos que una de las fuentes primordiales del poder es la información con que cuentan las partes.

Las faltas de ética e ilegalidades del negociador hoy serán consideradas por la otra parte en el futuro, lo que augura desconfianza, posicionamiento y resultados por debajo del óptimo. Una pequeña falta hoy, una triquiñuela, puede no ser condenada por la ley, pero sí será parte de los presupuestos de negociación que tendrá la otra parte en mente en sus próximas transacciones con quien él piensa no se ha comportado éticamente. En tal caso, el "castigo" de la otra parte será incluso peor que si existiera una sanción legal.

Los contratos válidamente celebrados

Muchas negociaciones tienen por objeto producir un contrato que refleje los derechos y obligaciones de las partes; en esta etapa, en que se afinan detalles del cierre, aparecen problemas de último momento.

El primer problema son los asuntos que no quedaron cerrados o que fueron incorrectamente abordados por los negociadores, como, por ejemplo, aquella boleta de garantía que los ejecutivos a cargo de la transacción olvidaron negociar. El punto es si una de las partes intencionalmente no quiso abordar lo ocurrido. Desde la perspectiva legal, no hay un incumplimiento de ley, por lo que el tema queda resuelto; pero el problema se presentará cuando las partes tengan que renegociar los términos del contrato. No sería de extrañar que la parte que se sienta afectada piense que la otra es poco ética en su actuar. Como vemos, éste es un problema de confianza entre las partes y de capacidad para renegociar los términos de la obligación contractual, no es un problema legal.

El segundo problema que sí puede implicar ilegalidades ocurre cuando la transacción no cumple con los requisitos básicos de todo contrato, a sabiendas de una de las partes. Entre estos requisitos está la capacidad de las partes para contratar, que el objeto del contrato sea lícito y que se cumplan las formalidades respectivas. Y es aquí donde con posterioridad al cierre de una transacción se

producen inconvenientes que una de las partes no supo –o no pudo– ponderar. Revisemos el siguiente ejemplo: usted compra un negocio de lavandería a una persona que representa a una sociedad, y después de haber entregado el dinero e intentar las primeras gestiones ante las autoridades tributarias se percata que quien le vendió es un ejecutivo de esa empresa que no tiene los poderes suficientes. ¿De quién es la responsabilidad de revisar esos poderes? Tal vez lo más sencillo sea decir que es del comprador, pero, ¿no está acaso obligado por ley el vendedor a señalar que no es el legítimo representante?

La legislación es clara al respecto y establece que ese contrato no produce efectos válidos y es nulo, pero será necesario que el comprador presente ante los tribunales la demanda pertinente para declarar extinguido el contrato, que se le devuelva su dinero y se le indemnicen los perjuicios.

La ley es clara al sostener las formalidades que debe contener una transacción y cómo debe ser el cierre de una negociación para tener validez. No obstante, en situaciones como ésta, el actuar de forma “ilegal” resulta difícil de encuadrar en figuras como el fraude o la estafa, por lo que al negociador no le quedará más que confiar en la gestión de sus abogados y en el criterio del juez.

No hay una sola respuesta frente a las ilegalidades

Así como ocurre con los problemas éticos, los legales tampoco poseen una respuesta para toda situación. Cada transacción deberá ser analizada por las partes y por el juez para entender si se apega o no a la ley. La mala noticia es que muchas situaciones que nos parecen, a todas luces, poco éticas (i.e. vender un auto como impecable en circunstancias de que ha sido varias veces chocado) no son necesariamente ilegales y su castigo por la vía judicial resulta muy difícil o prácticamente imposible. Es por ello que existen tantos estafadores que encuentran resquicios legales para obtener pequeñas ventajas en una negociación competitiva donde nunca más verán a la otra parte.

LA RESPUESTA FINAL PARA LO ÉTICO Y LEGAL

Frente a los dilemas éticos que no encuentran una respuesta en la ley, es posible, al menos, proponer una guía para saber si las tácticas que utilizamos son aceptables o no.

Es muy importante “mirarse al espejo” antes de desarrollar una determinada actividad u omitir otra. Una buena pregunta a este respecto, antes de utilizar cualquier táctica dudosa, es anticipar cuál sería el juicio de un familiar cercano, un amigo o un socio al cual estimamos especialmente.

La prueba del espejo

Peter Drucker relata que a principios del siglo XX, el embajador alemán en Londres era muy respetado por su inteligencia e integridad personal. En 1906 renunció, para no presidir una cena ofrecida por el cuerpo diplomático a Eduardo VII. El rey había dejado en claro que quería una recepción licenciosa, acorde con sus gustos de vividor y noctámbulo. Se dice que el embajador alemán habría justificado su dimisión afirmando: “Me niego a ver un proxeneta en el espejo al afeitarme por la mañana”.

Ésta es la que Drucker llama la prueba del espejo: “¿Qué tipo de persona quiero ver en el espejo por la mañana?”.

Adaptado de: Drucker, Peter. «Gestionarse a sí mismo». *Harvard Business Review* (enero), 2005.

También es acertado preguntarse por la regla de reciprocidad y del costo social que implicaría que cierta conducta fuese descubierta.

En una entrevista publicada en el diario *Estrategia* el 2 de junio de 2006, Ramón Aboitiz, presidente de Sigdo Koppers, dice: “Conciencia la tiene todo el mundo, aunque nos podamos equivocar. Lo importante es que exista el deseo, la voluntad de ser decente. Existen también cursos sobre ética que pueden ayudar. Pero no son tantas cosas ni es tan complicado, es simplemente, como dije al comienzo, procurar no hacer a los demás lo que uno no desea que le hagan”.

La ética adquiere una importancia crucial al momento de buscar posicionamiento en el mercado mundial. Comportamientos poco éticos de ejecutivos chilenos pueden convertirse en una peligrosa etiqueta para la “marca país”. Del mismo modo que se afirma que en ciertos países la corrupción es habitual, por lo que sus muchos habitantes no corruptos deben sufrir por un prejuicio que se les aplica injustamente, es preciso mantener el buen nombre en las negociaciones, porque los prejuicios negativos, una vez instalados, son muy difíciles de erradicar.

En síntesis, un negociador ético, que actúa dentro de los márgenes de la ley, es alguien en quien se puede confiar, que respeta la dignidad de la otra parte y que busca un final satisfactorio para todos los involucrados. Ese negociador, además de generar valor para las partes, habrá desarrollado un capital intangible, pero de gran poder en la mesa de las negociaciones, que es su propia integridad personal.

PARA RECORDAR

- Los dilemas éticos se presentan cuando se ha de decidir entre dos bienes deseables o entre dos males que se quisiera evitar, no cuando la decisión es entre un bien y un mal.
- El consenso no es una solución, porque también puede no ser ético.
- El dolo bueno se refiere a exagerar las bondades de un producto o silenciar sus defectos sin el deseo de provocar daño a la otra parte.
- El dolo malo implica un perjuicio con conocimiento y consiste en la intención positiva de engañar a la otra persona para producirle un menoscabo.
- La regla de oro: la reciprosidad en la negociación es clave; aquellos comportamientos no deseados de la otra parte son los que precisamente no debemos ejecutar.
- ¿A quién deseo ver en la mañana reflejado en el espejo?

EL poder tiene gran importancia al momento de negociar y su origen es diverso. El líder

ejecutivo debe conocer las fuentes que le otorgan poder en la mesa de negociaciones, especialmente ¡si percibe que no cuenta con poder alguno!

Caso 1: Reduciendo oposición

Soledad Lobo es una destacada ingeniera civil industrial cuyos servicios profesionales como consultora han sido contratados por una importante empresa fiscal. Algunos jefes antiguos estiman que la empresa no debería modernizarse porque sus logros se encuentran en la enorme experiencia acumulada por su planta funcionaria. Ninguna universidad, dicen, podría enseñar lo que aquí se necesita saber.

El señor Charlie Bambach, que lidera la oposición al proceso, afirma que él quisiera el éxito del proyecto, pero no cree que se pueda realizar sin conocer la cultura de la empresa. Soledad Lobo expone su metodología e invita al señor Bambach a asesorarla en la elaboración de las etapas, dado que conoce la cultura de la organización. El señor Bambach, al ver puesta sobre sí la mirada del director nacional y de todo el resto de las jefaturas, acepta y pregunta si podrá disponer de tiempo para dedicar al proyecto. El director le dice que, dada la importancia de la modernización, se ha dispuesto el cargo de gerente de modernización y que si él acepta, el puesto es suyo. El señor Bambach rezuma satisfacción y el *impasse* es superado.

El poder, como vemos en el caso 1, ocupa diversas fuentes y facilita el éxito de las negociaciones en la superación del conflicto.

Soledad Lobo, a pesar de contar con el poder experto, prefiere utilizar un método persuasivo de negociación. Acepta como válida la afirmación del señor Bambach respecto a que se requiere conocer la cultura, pero no la asume como una crítica en su contra, sino como un hecho efectivo que puede ser superado con la ayuda del propio señor Bambach. Con ello, dado que el señor Bambach manifestó que quería el éxito del proyecto, lo deja en el dilema entre rechazar el ofrecimiento y reconocer que no desea que la iniciativa llegue a buen término, es decir, contradecirse o aceptarlo y colaborar en ella. Al ser nombrado gerente, él sólo ve oportunidades en algo que momentos antes tanto temía.

El poder es un medio de comunicación simbólicamente generalizado muy relevante en las negociaciones. En todo sistema social existen relaciones mediadas por el poder:

1. En las interacciones, el poder se expresa en el trato y en actitudes, incluso corporales, que muestran quién es el poderoso y quién el subordinado. Tienen importancia los tonos de voz, las miradas, la vestimenta, quién se sienta en la cabecera de la mesa, entre otros.
2. En la sociedad, el poder se halla referido al sistema político. En democracia cada representante elegido –Presidente, senadores, diputados, alcaldes, u otros– tiene el poder que le da su número de electores y se forman coaliciones de modo de conseguir la mayoría necesaria para que una cierta ley sea promulgada (o no lo sea).
3. En las organizaciones, el poder se expresa formalmente en la jerarquía. Puede haber también poderes informales, como ciertos liderazgos que se canalicen a través del sindicato.

EL PODER Y LA NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El poder es un fenómeno social. No existe poder en la soledad. Una persona aislada, como Robinson Crusoe antes de la llegada de Viernes, no tiene mucho ni muy poco poder, dado que la categoría no es aplicable a su situación. Es necesario que el poder se presente en una relación social, vale decir, que haya otros dispuestos a obedecer.

La sabiduría del poder reside, como recuerda el Principito, en ordenar sólo lo que está dentro de las posibilidades del subordinado; de modo contrario, se provocará el incumplimiento con la correspondiente frustración de superior y subordinado.

El poder constituye un activo social, en el sentido que quienes pueden disponer de él cuentan con un medio eficiente para hacer prevalecer su interés por sobre el de otras personas. Según Max Weber, poder consiste en la probabilidad de conseguir que otro haga lo que se le ordena, incluso en contra de su voluntad. Es, por lo tanto, la capacidad de imponer la voluntad propia sobre la ajena, de manera de conseguir que los otros hagan hasta lo que está en contra de su voluntad.

El poder no depende de la voluntad del subordinado, porque anula los efectos de ésta. El peligro, no menor, de dañar la relación de trabajo y generar ineficiencias en la consecución de los desafíos empresariales no radica en el poder, sino en su inadecuado manejo. En otras palabras, tener la capacidad de imponerse sobre la voluntad de los subordinados no obliga a hacerlo, porque siempre es conveniente negociar.

Todo ejecutivo sabe que quien mejor maneja el poder es aquel que no parece necesitarlo, ya que las relaciones con sus subordinados se dan en un ambiente de información certera, respeto y unidad de objetivos, esto es, de cooperación: hay un buen clima laboral, los trabajos se realizan con excelencia, las órdenes parecen simples sugerencias y se cumplen rigurosamente; nadie grita, parece un equipo que fueran pares entre sí. Es evidente que ese ejecutivo es un gran negociador, que usa su poder sabiamente.

En este caso, el poder circula tan eficientemente que no necesita hacerse notar, como sí ocurre en otras organizaciones en que es frecuente el grito exasperado del gerente que está cansado de que sus subordinados no le obedezcan o lo hagan todo mal, porque no ha sabido consensuar con ellos los intereses que los movilizan.

El caso del gerente irritado es recurrente en nuestras organizaciones y se debe a la falta de poder. No todo el que ocupa una posición de poder formal sabe cómo utilizarlo, por lo que algunos ejecutivos terminan por perderlo si son ineficaces para articular acuerdos, esto es, como negociadores. Como lo señalara el

destacado biólogo Humberto Maturana, el poder es una concesión del sometido, lo que significa que si los subordinados demuestran desidia y no obedecen a su jefe, en realidad no le conceden poder, diga lo que diga el organigrama.

En un organismo sano, los órganos –corazón, hígado, riñones, pulmones, etc.– no se hacen notar. Sólo se percibe que existen cuando comienzan a funcionar mal, porque han enfermado.

Del mismo modo, en un sistema social el poder sólo se hace notorio cuando deja de funcionar adecuadamente.

Gritar no demuestra poder, sino pulmones.

LAS FUENTES DE PODER

En las burocracias el poder se formaliza y distribuye en los diversos escalones de la jerarquía. En las organizaciones voluntarias, el poder adquiere características más informales y se asimila al liderazgo. En organizaciones académicas puede haber paralelamente poderes formales, junto a otros menos formales sustentados en el prestigio y el reconocimiento.

Las fuentes de poder son muchas, y en una misma organización pueden coexistir distintos tipos de poder. Entre las fuentes de poder más frecuentes a que puede recurrir un negociador se encuentran las siguientes:

- **La posición formal de poder:** La jerarquía con la cual se estructura una organización corresponde a una fuente de poder. Las distintas posiciones jerárquicas disponen de una determinada cuota de poder, que crece según se asciende hasta llegar a la cúspide, donde se encuentra el máximo poder formal.
- **Las normas:** Las normas y reglamentos formales también pueden ser fuentes de poder ya que indican anticipadamente, en especial en las organizaciones, la forma en que se resuelven los conflictos. Sin embargo, podemos observar a personas de menor rango imponerse sobre otras de mayor jerarquía cuando éstas intentan hacer algo que no está permitido en la normativa de la organización, como utilizar la caja chica de la empresa para prestaciones personales o estacionarse en un lugar que no les corresponde o que no está autorizado.
- **El conocimiento experto:** Es habitual encontrar a personas que son consultadas constantemente por su conocimiento reconocido en alguna área específica del quehacer organizacional, como el área informática o los analistas expertos de mercado. Acá el poder está dado por la legitimidad que sustenta las apreciaciones y líneas de acción que sugiere el experto.

- **La disposición sobre recompensas y castigos:** Quienes se encuentran en condiciones de ofrecer algún tipo de retribución tienen la capacidad de incentivar y, por tanto, de negociar mediante ella, comportamientos requeridos de otros miembros. Por su parte, los que poseen la disposición sobre los castigos -despidos, amonestaciones- pueden hacer inconveniente la desobediencia y su aproximación a los acuerdos negociados se da por el lado del temor a ese castigo.
- **El control sobre recursos:** La disposición sobre recursos escasos es una importante fuente de poder en las organizaciones, esto es, el control sobre las herramientas, el dinero, las materias primas, el personal, la información y otros de relevancia.
- **La red de contactos:** El conocido término anglosajón *network* se refiere a un tejido de relaciones –tanto internas como externas a la organización– que permite contar con recursos que otros no tienen.
- **El carisma:** Las personas con carisma pueden utilizarlo a favor o en contra de la organización; el carisma, como un juego de seducciones, hace que ciertos individuos sean percibidos como magnéticos y confiables, por lo que el resto tendrá la tendencia a considerar los intereses de esos individuos en la mesa de negociaciones.
- **La tradición:** En numerosas negociaciones la tradición opera como fuente de poder, en tanto permite dar peso a las opiniones de quienes se apoyan en ella: se sustentan en usanzas, costumbres y prácticas que imprimen legitimidad a la solución de controversias a través de un patrón previamente establecido; un ejemplo muy común son algunas prácticas o costumbres comerciales, como que se ha de pagar el arriendo durante los cinco primeros días de cada mes.
- **La cohesión laboral:** También los subordinados cuentan con poder, cuyo peso es mayor mientras mayor sea su cohesión. Este poder es utilizado tanto en las negociaciones, muy típico en las sindicales, como en la ejecución diaria de las tareas, ya sea para castigar –creando un mal clima, haciendo más lento el trabajo– como para premiar –mejorando el rendimiento,

proponiendo soluciones y llegando a acuerdos más eficaces y eficientes– el comportamiento de los ejecutivos.

- **Los representados:** Como ya hemos señalado, los representados son personas a las que un negociador debe rendir "cuentas" de su gestión; puede ser su grupo de trabajo, el jefe, algún gerente o el directorio, entre otros. Todos ellos tienen influencia y poder en la negociación aunque no participen de ella. Los representados ayudan a definir los objetivos del negociador; evalúan el resultado e influyen en lo que éste transa. Muchas veces el negociador siente la necesidad de contentar a su representado, pero cuidado, éste puede tener expectativas irreales.
- **Cualidades personales:** El propio comportamiento afecta el de la otra parte y viceversa; se dice que la negociación es un continuo de acciones y reacciones, y para que el comportamiento del líder ejecutivo afecte positivamente la relación negociadora, éste debe contar con capacidades persuasivas basadas en aptitudes personales e información; debe ser persistente, lo que implica usar gentil y firmemente los criterios objetivos y de legitimidad que sustentan los intereses y contar con una integridad personal a toda prueba, que en el mundo de las organizaciones y empresas significa ser honesto con la entrega de información, cumplir la palabra empeñada y respetar los valores propios y de la otra parte.

EL BUEN MANEJO DEL PODER AL MOMENTO DE NEGOCIAR

El poder es un medio que facilita la toma de decisiones y permite que éstas sean llevadas a la práctica. Sin embargo, si en una organización coexisten diversas fuentes de poder, puede suceder que la toma de decisiones, su ejecución y las negociaciones consecuentes se vean obstaculizadas y entrampadas. Por ello, el ejecutivo que crea que basta con el poder formal que posee para llevar a cabo una buena gestión pronto se verá defraudado. La labor ejecutiva contiene una importante dosis de negociación: saber o no saber negociar puede ser clave a la hora de evaluar a un ejecutivo. Por lo anterior, no parece casual que una de las definiciones clásicas

de la escuela de negocios del MIT sea la “negociación es una metáfora de la gestión”.

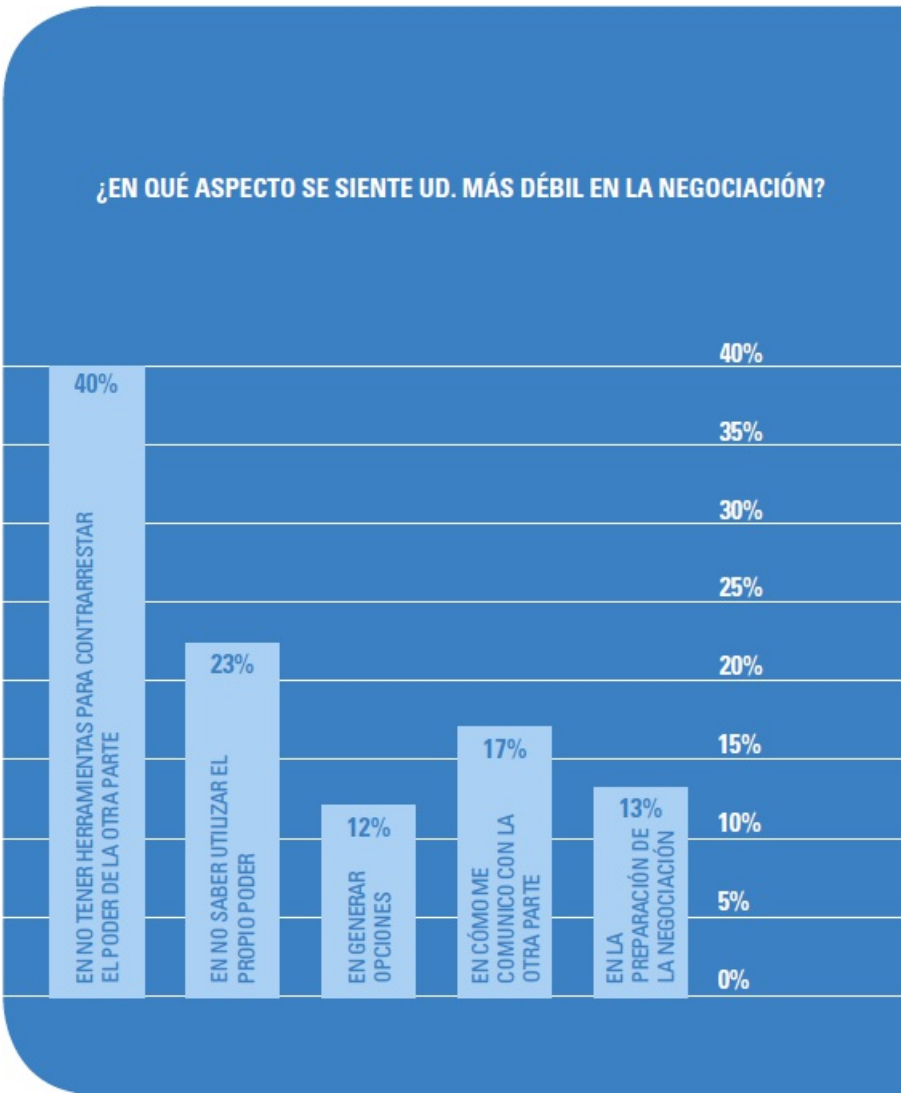
Quien dispone de superiores cuotas de poder está en condiciones de ejercer más presión y, eventualmente, de influir en mayor medida en la toma de decisiones. En esta perspectiva, las organizaciones pueden ser entendidas como una arena política en la que se enfrentan personas, grupos, posiciones e intereses. Si convergen intereses diferentes, si cada grupo desea obtener lo que le es favorable o si cada individuo da importancia al resultado que él quiere conseguir, las condiciones para el surgimiento del conflicto dentro de la organización estarán dadas. En este sentido, el poder bien usado permitirá negociar favorablemente en esta propiedad endémica de la organización que es el conflicto.

Como observamos en el gráfico siguiente, los puntos más frágiles de los negociadores se encuentran relacionados con el poder. El buen manejo del poder, tanto de la otra parte como propio, es un factor determinante al momento de negociar. Examinar rigurosamente las fuentes de poder del otro y la forma de utilizar las propias puede conducir a un mejor acuerdo.

GENERANDO PODER PARA EL NEGOCIADOR

De cara a una negociación, cabe preguntarse cómo generar poder si se carece de él, incrementarlo si es débil y cómo usarlo adecuadamente si lo tenemos de nuestra parte.

Al respecto, la preparación de la negociación genera poder, y debe considerar las tres dimensiones del sentido:



- **Objetual:** Se debe tratar de reconocer con claridad cuáles son los intereses propios e identificar los de la otra parte. Evaluar qué concesiones se pueden hacer y hasta qué punto hacerlas. Determinar los costos que se está dispuesto a pagar y estimar la capacidad de la otra parte para asumir costos. Descubrir si hay opciones en la mesa de negociación, visualizar las alternativas propias disponibles fuera de la mesa de conversaciones y tratar de inferir si la otra parte tiene alternativas y cuáles podrían ser. En general, si es posible, hay que evitar involucrarse en una negociación si no se dispone de alternativas ni opciones. Finalmente, evaluar la intensidad del conflicto que se tiene entre manos: ¿cuánto les importa perder a cada una de las partes? ¿Quién dispone de poder? ¿Tiene alguien la legitimidad de su

parte?

- **Social:** En esta dimensión, la doble contingencia hace que se enfrenten dos sistemas que son mutuamente intransparentes. La preparación debe tratar de identificar el sentido de la otra parte, vale decir, cuál es su estrategia habitual de procesamiento de la complejidad: ¿es una persona dura? ¿Tiene principios morales claros? ¿A quiénes representa? ¿Es abierta al diálogo? ¿Participará en la creación de opciones? ¿Cumple sus compromisos? ¿Qué la motiva a negociar? ¿Quién cuenta con capacidad de persuasión? Debemos esperar que la otra parte esté haciendo lo mismo y supondremos que tampoco ella conoce el modo en que nuestra parte abordará la negociación. La doble contingencia siempre depara sorpresas, incluso si es preparada. Se trata de tener planificadas estrategias amplias y flexibles, capaces de responder a una gama de posibles movimientos de la otra parte.
- **Temporal:** Preparar una negociación permite “ganar tiempo”, vale decir, aprovechar adecuadamente la dimensión temporal. En la preparación es importante reconocer de parte de quién se encuentra esta variable y, por lo tanto, indagar si la contraparte tiene alguna restricción, algún plazo. Durante la preparación se dispone de tiempo prácticamente ilimitado, en tanto en la negociación misma, generalmente es limitado. Por esta razón, si se prevé que es probable que se requiera hacer algunos cálculos (bono de vacaciones, costos de cada punto porcentual de aumento, días/hombre de trabajo perdidos, valor de mercado de lo que se negocia, etc.), es conveniente llevarlos hechos; si se estima que puede ser necesaria alguna información (otros casos semejantes, dictámenes de contraloría, valores de transacción de otras ventas, etc.), también es aconsejable tenerla disponible, vale decir, haberla obtenido antes. Todo tiempo que se ocupe para prepararse será ampliamente compensado en la negociación, donde se debe intentar poner el tiempo “de nuestro lado”, ya que en general las negociaciones duran el tiempo predeterminado para ellas. Las concesiones se hacen al final porque cada parte espera que la otra haga primero la concesión o porque el tiempo presiona a hacerlas. Si una de las partes tiene

un tiempo límite, el poder está desbalanceado en su contra; tiene menos influencia sobre la otra parte y ha de hacer concesiones para cumplir con sus plazos. Por estas razones es recomendable tener paciencia, ya que quien se acelera termina perdiendo valor en la negociación; tener capacidad de evaluar si los plazos y límites podrían retrasarse, modificarse o ser eliminados, y, finalmente, intentar conocer el plazo límite de la otra parte, tratando que ella ignore el nuestro.

En síntesis, para generar poder el negociador debe preparar sus transacciones y planificarlas estratégicamente como un general que está presto a invadir al enemigo. En el contexto de la preparación objetual, será clave la obtención de buena información, lo que se traduce en disponer de datos “duros”, esto es, correctos y contrastables para que el negociador durante el proceso de transacciones pueda presentar esa información en forma sistematizada, coherente y fundada. En la dimensión social de la preparación se requiere disponer de una actitud abierta, que dé las garantías necesarias para impactar en la credibilidad, confianza y disposición al acuerdo de la otra parte. En la dimensión temporal, la preparación consiste en avanzar todo lo que se pueda, como un modo de contar con mayor tiempo; es como si se ahorrara tiempo para invertirlo al momento de negociar.

EL BATNA OTORGA PODER

En caso de que la negociación no llegue a buen término y fracase, no está todo perdido. Las alternativas son las acciones que se desarrollarán si fracasan las negociaciones y respecto de las cuales no se necesita el concurso de la otra parte.

Cada vez que vamos al cine, que decidimos suspender una reunión con nuestro equipo de trabajo, que elegimos de entre varios proveedores uno nuevo, que optamos por quedarnos trabajando hasta más tarde, etc., hemos hecho una selección deliberada o no, consciente o no, entre alternativas. Podríamos no haber ido al cine, sino al teatro; no haber suspendido la reunión, sino haberla hecho más corta; continuar con nuestro antiguo proveedor en desmedro de uno nuevo; no quedarnos trabajando, sino llevarnos el trabajo a la

casa; etc. La contingencia significa disposición sobre alternativas y éstas suelen ser muchas, al menos más de las que podemos escoger. Podemos elegir cualquiera, pero estamos obligados a hacerlo: no es posible comerse la torta y al mismo tiempo guardarla para después.

Puede existir un conjunto de alternativas disponibles que no vemos al momento de elegir porque nos falta información o porque estamos tan deslumbrados con una de ellas que no podemos ver otras. Esas alternativas no las consideramos y no es, al menos en ese momento, relevante que estén disponibles o no. Si no las podemos visualizar, no son parte del campo de selección. No tiene sentido en este caso lamentarse luego por "no haber sabido que ese proveedor otorgaba plazos mayores o eran de mejor calidad sus productos".

Pese a lo anterior, al momento de preparar una transacción es un excelente ejercicio para el negociador ampliar la mirada, escudriñar el campo de alternativas fuera de la mesa de negociación y deducir su probable desenlace. Entre las posibilidades que se conocen al planificar la negociación se encuentra la de cerrar un acuerdo ventajoso en la mesa de conversaciones, y probablemente ésa sea nuestra mejor línea de acción, porque si no fuera ése el caso no se entiende, en principio, el porqué involucrarse en una negociación. No obstante, ésa no es la única posibilidad; existen otras; algunas buenas, otras mejores.

Las alternativas deben estar sustentadas en la realidad, en hechos y posibilidades concretos: no deben ser meras expectativas. Es necesario examinarlas para considerar sus ventajas y desventajas, evaluando cuál es la mejor. Ése es nuestro BATNA.

Como señalamos en el capítulo 2, el BATNA ("*Best Alternative to a Negotiated Agreement*"), también conocido como MAPAN o MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado), es la mejor posibilidad o alternativa de que se dispone en caso de no lograr el acuerdo con la otra parte.

¿Depende de su jefe el que usted acepte una oferta de trabajo mejor remunerado en otra compañía, si él no le aumenta el sueldo? La respuesta es no, y es precisamente en la independencia del BATNA respecto de la otra parte donde radica su fuerza y poder.

Dos errores comunes respecto del BATNA

1. Tomar las alternativas como un todo, sin hacer el esfuerzo mental de identificar y evaluar correctamente cada una de las posibles soluciones que hay fuera de la mesa de negociación. Una vez seleccionada una de ellas, tendremos nuestro BATNA y mientras más concreto y realista sea, más poder y mayores probabilidades de éxito tendremos en las negociaciones.
2. No ponderar adecuadamente una posición negociadora más débil al no tener BATNA. En efecto, si no se cuenta con un BATNA existen sólo dos posibilidades: o se busca y concreta uno o se realiza el esfuerzo de obtener el mejor acuerdo posible en la negociación, ya que en este último caso la satisfacción de nuestros intereses dependerá de la otra parte.

Como advertiremos de lo descrito, el BATNA es una de las más importantes fuentes de poder en las negociaciones. Es preciso señalar que el poder a que nos referimos no es sinónimo de riqueza o fuerza física a la hora de negociar, sino que tiene una estrecha relación con cuán poco atractiva se perciba la posibilidad de llegar a acuerdo con la otra parte. Mientras mayor sea la posibilidad de desechar la negociación, ya que disponemos de un excelente BATNA, mayor claridad y determinación se puede ejercer para representar los propios intereses y hacerlos respetar.

El BATNA es su carta bajo la manga. Es recomendable usar el poder que brinda un buen BATNA para hacer que la otra parte participe en la negociación cooperativamente.

¿Para qué y cuándo utilizar el BATNA?

- **Como patrón de comparación del acuerdo que se quiere obtener:** Sirve para comparar el resultado del posible acuerdo que se está negociando con nuestra mejor alternativa fuera de la mesa de negociaciones. Esta comparación no es una simple posibilidad hipotética, sino algo que se debe hacer efectivamente, para evitar equivocarse con un mal resultado. Una negociación es un proceso dinámico, a veces con grandes tensiones, en que puede ocurrir que un cierto resultado parezca ventajoso sin serlo. Tener claridad respecto a lo que significa el BATNA permite enfriar algo los ánimos e introducir la necesaria cordura en ese momento de nerviosismo. El BATNA es la medida que debe utilizarse para aceptar o no una proposición; como señalara Fisher, es una especie de escudo que le permitirá rechazar un acuerdo que en principio estaba dispuesto a aceptar o, por el contrario, le indicará que debe asentir a una propuesta que estaba inclinado a rechazar. Por ello se debe conocer con exactitud el propio BATNA –qué haré si no llego a un acuerdo–, ya que de lo contrario estaremos negociando a “ojos cerrados”.
- **Como herramienta de influencia dentro de la mesa de negociaciones:** Cuando la alternativa fuera de la mesa de negociación es más o igualmente atractiva que lo que ofrece la otra parte como solución negociada y nuestro interés es seguir trabajando con esa otra parte, puede ser conveniente revelar, con prudencia, la fuerza de nuestro BATNA, para que el otro valore nuestra disposición a concordar en la mesa de negociaciones. Cuidado: no se trata de una estrategia de acomodo (cesión) en que yo entrego para conservar la relación; es simplemente invitar, con prestancia y decisión, a la otra parte a construir valor.
- **Como factor de poder gravitante dentro de la mesa de negociación:** Si se dispone de un BATNA superior al de la otra parte, se estará también en un mejor pie en la negociación, tanto en las etapas en que se distribuye valor como en las negociaciones competitivas. La otra parte estará dispuesta a

hacer mayores concesiones, a recibir algo menos de los beneficios y algo más de los costos que lo que pensaba antes de conocer nuestro BATNA. Al no tener un buen BATNA, el negociador queda en una posición débil frente a la otra parte, que lo podría obligar –en teoría– a aceptar cualquier acuerdo en la mesa de negociación, sin importar que sea el menos beneficioso para él. Por otro lado, el negociador que tiene un BATNA muy bueno sentirá mayor poder en el proceso de negociación y, si lo utiliza correctamente, obtendrá resultados más cercanos a su óptimo debido a que no tendrá dificultades en dejar las negociaciones y optar por su BATNA, si las conversaciones no siguen el derrotero deseado.

¿Revelar o no revelar el BATNA? ¿Inventar o fingir uno?

Estas preguntas son recurrentes y se las hace todo negociador que desea desarrollar un proceso estratégicamente correcto. El BATNA no debe ser revelado a no ser que las negociaciones no estén dando el fruto requerido que pueda ejercer presión para llegar a un acuerdo.

Entonces, lo aconsejable es no dar a conocer el BATNA, ya que la otra parte puede sentirse presionada o atemorizada y podría adoptar una actitud defensiva –es decir, posicional– o bien, al percibir una fuerza incontrastable en nuestro BATNA podría preferir dar las negociaciones por terminadas. Si esto sucede, el negociador que reveló su alternativa tal vez perdió la oportunidad de negociar, algo mejor que su BATNA, con quien desistió. Como vemos, existe un riesgo importante en revelar el BATNA en una oportunidad inadecuada.

Tampoco se revelará el BATNA si éste es muy malo porque, de lo contrario, se perderá fuerza en la mesa de negociaciones, ya que la otra parte sabrá que es nuestra única opción.

Ahora bien, si fuese necesario, es posible mostrar el BATNA a través de una señal clara y directa, preguntando a la otra parte qué hará en caso de no llegar a acuerdo, o indirectamente, haciendo los preparativos para aplicar la alternativa y cerciorándose de que el otro se percate de ello; no es un *bluff*, simplemente se respalda con acciones tendientes a concretar la real alternativa, porque de lo

contrario, se pierde credibilidad.

Como dice William Ury, lo mejor después de no emplear el BATNA, es emplearlo lo menos posible.

Tampoco es recomendable fingir un BATNA, ya que además de estar reñido con la ética, es un comportamiento riesgoso que a lo más podría ofrecer ventajas de corto plazo. Tarde o temprano, la otra parte podría descubrir la falsedad haciendo peligrar las relaciones a futuro y comprometiendo el resultado de negociaciones ulteriores.

Caso 2: Regateo de un automóvil

Marcelo desea vender pronto su vehículo ya que necesita pagar una deuda al banco. Aunque ha recibido múltiples ofertas, ninguna de ellas le satisface. Quiere vender el auto en $5.500.000 y nunca en menos de $4.500.000, porque de lo contrario no lograría reunir la cantidad que debe al banco. Si no lo pudiera vender, su hermano le ofrece $4.000.000 por él y, además, prestarle dinero para que salde sus deudas. Los días pasan y Marcelo se impacienta cada vez más.

Mientras tanto Cristóbal, un joven estudiante universitario, convenció a sus padres para que le regalaran un auto. Ellos le advirtieron que por ningún motivo podía excederse del presupuesto de $6.500.000, ni tampoco comprar un auto muy usado. Cristóbal lleva varias semanas buscando, pero todos los que le gustan superan su presupuesto. Pretende conseguir un auto en $5.000.000, pues no quiere llegar al límite del dinero que posee.

Cuando Cristóbal ve el auto de Marcelo le gusta mucho, pero trata de parecer desinteresado y le busca la mayor cantidad

posible de defectos. Marcelo se disgusta. Luego de un rato, Cristóbal afirma que por un auto en tal condición de deterioro tan sólo podría pagar $3.000.00. Marcelo se ríe sarcásticamente y dice que un vehículo prácticamente nuevo como ése no será vendido en menos de $7.500.000; de lo contrario, señala que prefiere conservarlo pues no necesita venderlo. Cristóbal agrega de inmediato que es una locura lo que propone. Sin embargo, no deja de pensar que de todos los autos que ha visto, éste es el mejor.

Marcelo piensa que no debe dejarse atropellar por este joven engreído y le dice que no vale la pena seguir conversando si no le interesa la oferta, aunque por dentro ruega que no se vaya.

Después de tres horas de discusión, Marcelo, apremiado por sus obligaciones con el banco, acepta la última oferta de Cristóbal de $5.200.000. Ambos se dan la mano y esperan no volverse a encontrar.

En esta negociación, las partes piensan en el beneficio inmediato, sin tomar en cuenta las consecuencias para su relación en el largo plazo debido a que lo más probable es que no vuelvan a verse. Su relación futura, por lo tanto, no tiene mayor importancia. En el

ejemplo, Marcelo tiene un BATNA: en el caso de no conseguir cerrar el acuerdo con Cristóbal, podrá venderle el auto a su hermano en $4.000.000, más un préstamo personal para que pueda solucionar su problema con el banco. Este BATNA puede ser utilizado por Marcelo como patrón de comparación donde cualquier suma que supere lo que le ofrece su hermano le indicará que el acuerdo le es favorable. Ahora bien, el BATNA de Marcelo no puede ser utilizado como una herramienta de poder dado que su alternativa es inferior a lo que obtuvo después de unas horas de regateo con Cristóbal y es por ello que no lo revela durante la negociación.

Caso 3: El poder del BATNA y de la información en un subarriendo

Teodoro es un arrendatario al que le quedan diez meses de contrato. Pese a que éste prohibía el uso del departamento para fines no residenciales, Teodoro lo utiliza como oficina. Al descubrir esta irregularidad, el arrendador le ha dado un ultimátum: o deja de hacer negocios allí o será desalojado, debiendo pagar el resto de los meses que le quedan de acuerdo al contrato de arriendo.

Teodoro debe cambiarse, porque no puede dejar las asesorías, que son su sustento. Si logra subarrendar el departamento, evitará pagar el resto de los meses y por ello decide poner un aviso. Al cabo de una semana se presenta una interesada, Gloria.

El arriendo que paga Teodoro es de $300.000 mensuales. Le pide a Gloria esa misma suma por el subarriendo, dejándole en claro que él no se beneficia con el trato. Ante esto, ella le pregunta la razón de su cambio. Teodoro no le dice la verdad y señala que se muda a un barrio más de su agrado.

Gloria puede pagar esa suma, pero decide negociar ofreciendo $240.000. Teodoro se mantiene firme en los $300.000. Aunque no se mueven de sus posiciones, quieren seguir negociando y acuerdan reunirse nuevamente al día

siguiente. Al despedirse, Gloria indica que visitará otro departamento, lo que constituye una amenaza velada.

Al salir, observa un sobre con la dirección del departamento dirigido a “Servicios Financieros Teodoro Limitada” y supone que eso no está permitido en el edificio. Le pregunta a Teodoro si presta servicios profesionales en el departamento, a lo que él replica, algo molesto:“¿Imagino que no pretendes poner un negocio aquí o no?”. Gloria contesta que no y Teodoro le dice que, en ese caso, no tiene de qué preocuparse. Gloria sospecha la verdadera razón de la partida de Teodoro y duda que haya más interesados.

Al día siguiente, Gloria aumenta la oferta sólo a $265.000, afirmando que no va a ofrecer más y que visitó un departamento cuyo arriendo es menor (lo que es cierto, aunque no lo considera una alternativa al departamento de Teodoro).

Teodoro, dado que el tiempo juega en su contra, pero sospechando que no es la oferta final de Gloria, le ofrece cerrar el trato en $282.000. Gloria no acepta.

Teodoro, molesto porque su concesión no generó progreso alguno, declara que es lo mejor que puede ofrecer (aunque en realidad no lo es).

Ninguno de los dos se mueve en sus ofertas. Entonces, ¿cuál será la clave para cerrar el trato? (Adaptado de Freund, 1992).

Rangos de negociación

En este caso podemos ver el poder que otorga contar con un BATNA o la indefensión en que un negociador se encuentra si es que no lo tiene, especialmente en negociaciones distributivas. Otra fuente de poder involucrada en el ejemplo es la información que una parte obtiene en las negociaciones, la que puede llevarla a reformular su estrategia y cambiar su rango de negociación.

Mientras mejor sea el BATNA de un negociador, mayor será su poder de negociación y más alta su probabilidad de lograr un acuerdo beneficioso. En este caso, ni Teodoro ni Gloria tienen un BATNA –es decir, una alternativa fuera de la mesa de negociación– real, concreto y eficiente, por lo cual ambos están, en teoría, en una posición débil.

Teodoro no tiene BATNA ya que Gloria es su única opción de subarriendo y ella lo sospecha por la información que descubre al negociar:

- Teodoro, sin un plan para negociar en un ambiente de distribución de valor, comete el error de comenzar con un punto de partida igual a su punto objetivo.
- Otra equivocación de Teodoro es hacer una concesión importante sin una contrapartida similar en Gloria; pese a que está pidiendo lo mismo que paga, baja su objetivo de $300.000 a

$282.000 sin mayor argumentación o criterios de legitimidad que justifiquen dicha baja.
- Por último, aunque acertadamente elude responder a la pregunta de Gloria sobre las reales actividades que se desarrollan en el departamento, Teodoro queda expuesto, ya que su respuesta –"supongo que no quieres poner un negocio acá"–, si bien desvía el foco de atención, proporciona a Gloria mayores indicios de su indefensión.

Como vemos, la gestión de la información y la ausencia de planificación han sido claves en el desarrollo de las negociaciones. Por su parte, Gloria tampoco tiene un BATNA, ya que el otro departamento que visitó, si bien más barato, no satisface sus intereses; sin embargo, utiliza esta alternativa para generar tensión en Teodoro e instarlo a hacer concesiones. Pese a ello, él no está convencido de que el BATNA de Gloria sea fuerte y tampoco cree que su "oferta final" sea tan inamovible como ella afirma.

Al rechazar ambas concesiones, los dos estancan las negociaciones, propiciando el fracaso del acuerdo y amenazando la integridad de su relación. Ambos se encierran en sus posiciones, impidiendo cualquier progreso en la negociación.

PARA RECORDAR

Al momento de negociar, no sólo son relevantes las alternativas que se encuentran dentro de la mesa, sino también las que se encuentran fuera de ella.

El BATNA corresponde a la mejor alternativa que tenemos fuera de la mesa de negociación y:

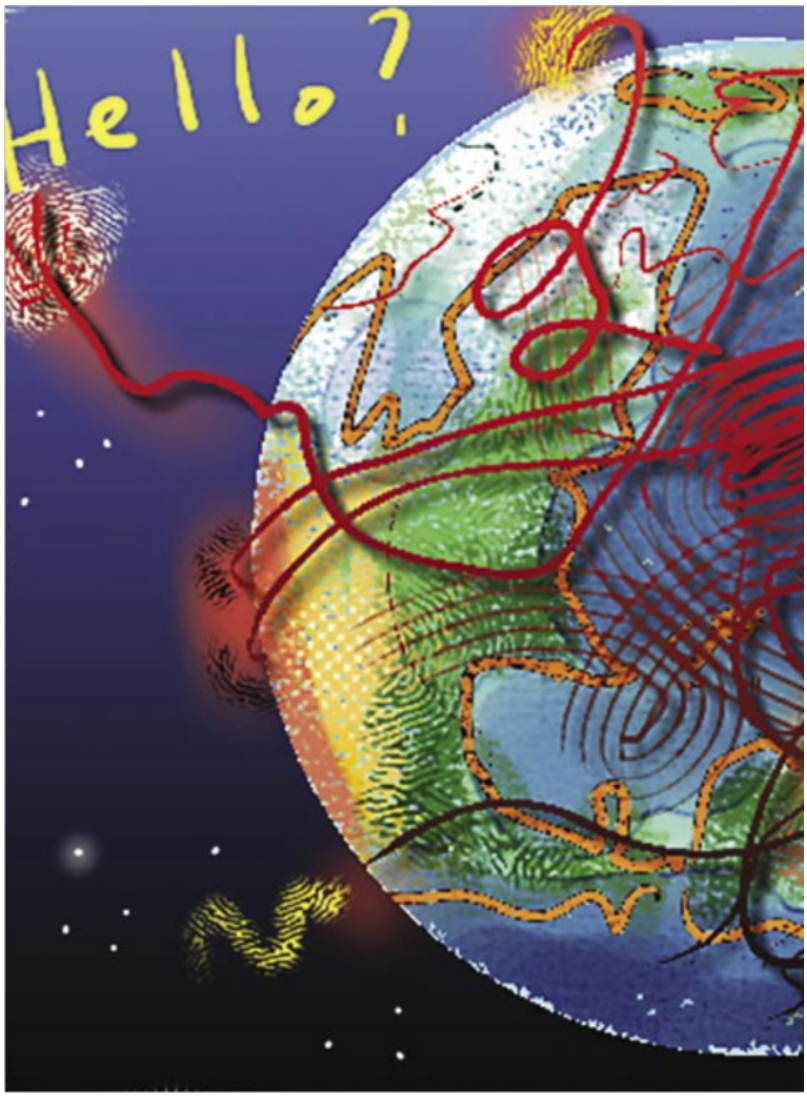
- Permite comparar las ofertas propuestas en la negociación con lo que se encuentra fuera de ella.
- Hace posible demostrar interés en la creación de valor e incentivar a la otra parte a contribuir a ello.
- Demuestra que se está en condiciones de esperar un

reparto beneficioso del valor creado.

el cierre de la negociación

CAPÍTULO

7



AL momento de cerrar una negociación surgen varias interrogantes y tensiones porque la distribución de valor es una contingencia compleja de resolver. ¿Cuánto puedo “estirar la cuerda”? ¿Debo adoptar una estrategia cooperativa? ¿Evado algunas circunstancias que pueden perjudicar el cierre o compito por el valor

en juego?

Caso 1: La compra de una empresa

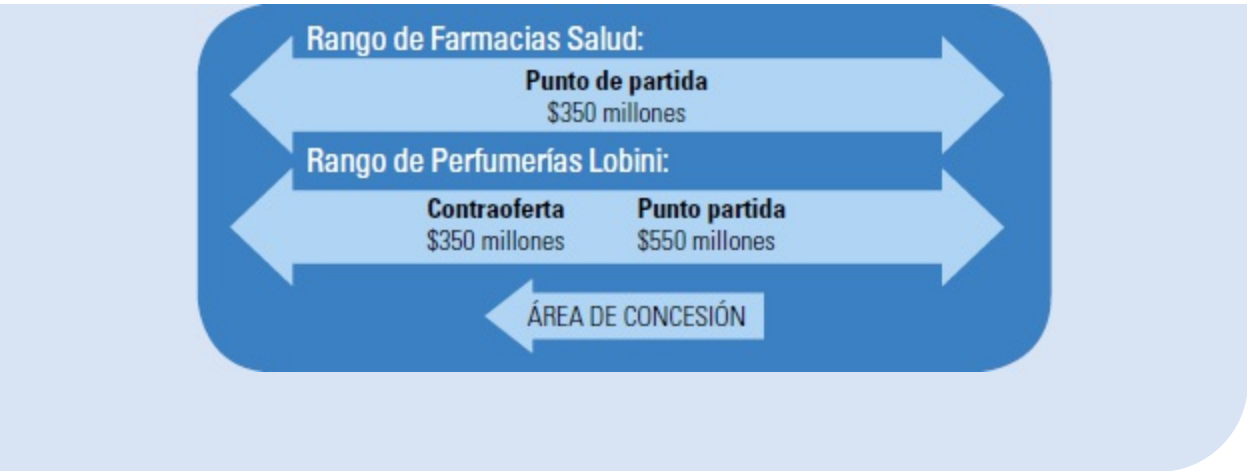
Perfumerías Lobini está a la venta como unidad de negocio. Interesada en su compra, Farmacias Salud realiza una evaluación de la empresa y ofrece la suma de $350 millones. Después de un intercambio de opiniones, la reunión concluye con una respuesta clara del gerente general de Perfumerías Lobini: “Lo sentimos, pero el precio que pedimos por el negocio es de $550 millones. Evalúen esa cifra y conversemos más adelante”.

Al volver a reunirse, luego de un intercambio de opiniones entre los representantes de Farmacias Salud, éstos le indican a Perfumerías Lobini que, de acuerdo con sus estudios, el precio de $550 millones solicitado es demasiado alto. Frente a esa respuesta, los dueños de Lobini cambian de idea: llaman el mismo día al representante de Farmacias Salud y le dicen que aceptan la oferta de $350 millones ofrecidos al inicio de la negociación y que se encuentran listos para firmar el contrato.

Al conocer esta aceptación final, los representantes de Farmacias Salud se plantean las siguientes dudas: ¿por qué razón los dueños de Perfumerías Lobini, en forma rápida y sin regateo alguno, disminuyen sus pretensiones desde los $550 millones iniciales a la cifra de $350 millones que originalmente rechazaron? ¿Cuál es el error en esta negociación?

¿Qué aspecto de la transacción no hemos evaluado? ¿Qué es lo que ellos saben del negocio que nosotros no hemos visto?

En este caso, el rango de negociación sería el siguiente:



Con los antecedentes descritos, es posible que la transacción no se lleve a cabo, a pesar de que $350 millones era lo que Farmacias Salud inicialmente había establecido como precio de Perfumerías Lobini. Aunque parezca sorprendente, es probable que el negocio sí se hubiera concretado si las partes hubiesen entrado en un proceso de regateo a partir del cual hubieran acordado una cifra cercana a los $420 millones.

Concretamente, cuando usted ha regateado un precio y su primera oferta ha sido aceptada por el vendedor sin dilaciones, ¿no se ha preguntado dónde está la falla del producto o servicio? ¿Qué tiene el motor del auto, que aceptaron sin dilación una rebaja de 25% respecto del precio publicado en el diario?

Los dilemas y contingencias que el negociador suele enfrentar y que nos encargaremos de despejar en este capítulo son recurrentes. ¿Cuál será el punto de retirada de la otra parte? Si ofrezco un poco menos, ¿perderé el negocio por ir más allá de su punto de retirada? Y si no hago una oferta menor, ¿desperdiciaré la oportunidad de obtener un mejor precio?

Se trata de, como dice el adagio popular, evitar que “se queme el pan en la puerta del horno”, esto es, que por algún error se echen por tierra los avances logrados y no se cierre un acuerdo que se creía logrado. Si negociamos es porque entendemos que el esfuerzo culminará en un acuerdo final, mejor que nuestro BATNA, por lo que es fundamental que el cierre se concrete, y para hacerlo podemos seguir tanto una estrategia cooperativa como una competitiva.

CONCESIONES Y CIERRE EN LA ESTRATEGIA COOPERATIVA

Cada vez que negociamos queremos lograr un acuerdo satisfactorio para nuestros intereses y metas. Desde el momento en que se produce un conflicto, que deseamos comprar o vender algo, que buscamos un convenio con un amigo para emprender una sociedad conjunta, etc., pensamos en una forma de trabajo viable que dirima las naturales diferencias.

Separar a las personas del problema

La estrategia cooperativa señala que las partes deben ser aliadas en la búsqueda de un cierre justo y eficaz, incentivándolas a descubrir y satisfacer sus intereses. La generación conjunta de opciones creativas a la problemática les permitirá construir una solución beneficiosa para ambas; al momento de resolver intereses antagónicos, las partes emplearán criterios o procedimientos legítimos para impregnar de justicia el cierre proyectado, que se evaluará en función del BATNA de cada parte.

A diferencia de la estrategia competitiva, caracterizada por un regateo enfocado en ganar/perder, al cooperar el foco está puesto en generar valor para ambas partes, lo que no es contradictorio ni inconsistente con la intención de obtener el máximo para cada una al momento del cierre. He aquí el punto crucial de esta propuesta: el hecho de negociar cooperativamente no implica crear valor para luego repartirlo en partes iguales en una especie de estrategia de compromiso; una vez generado el valor –“agrandado el pastel”– es justo que los negociadores obtengan el máximo posible de él, satisfaciendo sus intereses al máximo y los de la otra parte lo suficiente como para que ésta cumpla el acuerdo, consiguiendo, además, que las relaciones mejoren o, al menos, no empeoren.

Para lograr lo anterior, la cooperación pone énfasis en lo que Fisher, Ury y Patton (1994) denominan separar a las personas del problema, cuestión fundamental para evitar que las conversaciones tomen un cariz personal y que los legítimos desacuerdos se conviertan en mutuas descalificaciones. Esto no implica eludir el tema personal, ya que las emociones, percepciones y suposiciones no pueden ser dejadas de lado, especialmente si la negociación es importante, porque ambas partes están personalmente involucradas y

anhelan llegar a un acuerdo satisfactorio.

Se incentiva el respeto mutuo para que los involucrados perciban que tienen un problema común que solucionar. Sin duda acá se condensa la habilidad y gestión del negociador, quien deberá poner especial atención a la comunicación, evitando malentendidos que puedan frustrar el cierre, y perder todo lo avanzado.

La doble contingencia propia de la negociación –en la que cada una de las partes sabe que la otra puede actuar de muchas maneras, que puede querer (o no) llegar a un acuerdo, tener (o no) un BATNA, disponer de un horizonte de tiempo más o menos amplio que el suyo propio–, presenta una complejidad que debe reducirse al momento del cierre a través de un mecanismo eficiente, como es la confianza. Sin embargo, como no siempre existe suficiente confianza entre quienes negocian, veremos cómo suplirla.

Las tres dimensiones que operan al separar a las personas del problema

El separar a las personas del problema permite operar en la dimensión social asegurando un equivalente funcional de la confianza: el respeto mutuo. Éste hace posible que personas que no se conocen expongan sus razones sin temor a ser descalificadas: se está tratando un problema, no cuestionando a quienes lo tratan. La complejidad de la dimensión social no puede ser eliminada, pero sí es posible poner límites a la comunicación que, sin ellos, no podría tener lugar: dada la contingencia del actuar del otro, se pueden suponer intenciones o atribuir motivos ocultos, y con ello, poner obstáculos de manera interminable.

Establecidos los límites a la dimensión social, podemos revisar la dimensión objetual de los problemas, lo que se desea lograr y lo que cuesta conseguirlo. En esta dimensión se ubica lo que se ha de repartir, y las dificultades para llegar a una solución pueden enfrentarse cooperativamente: no es mi problema o el tuyo, sino el nuestro. Incluso los respectivos BATNA pueden ser considerados como parte de la definición de la situación. El conflicto, entonces, se ubica en la dimensión objetual y, con ello, se objetiviza, vale decir, se pone como un objeto fuera de la dimensión social e independiente de

ella: no es que tú o yo intentemos ventajas indebidas o egoístas, sino que ambos aspiramos legítimamente a obtener algo de este valor y tenemos que buscar un modo de obtenerlo que nos satisfaga a los dos.

Por último, la dimensión temporal enfatiza en los horizontes de tiempo correspondientes a las partes y también a los propios de la misma negociación como sistema, vale decir, del pasado compartido y del futuro previsto. En esta dimensión transcurre el proceso de negociación, se presentan las urgencias y se construyen o destruyen confianzas. En la dimensión temporal aparecen el riesgo y la posibilidad de la desilusión.

En síntesis, el separar a las personas del problema facilita la negociación centrándola, inicialmente, en la dimensión objetual y haciendo abstracción de la dimensión social, para luego ser sustituidas por la confianza –o desconfianza– generada en la dimensión temporal.

Ahora bien, ¿y si lo que se negocia involucra a las personas, como una relación afectiva, una terapia familiar o un conflicto de pareja? En estos casos, separar a las personas del problema significa evitar juicios o atribuciones que involucren globalmente al otro, definiendo el problema como alguna conducta o actitud concreta y específica que se quiere comprender o se pide modificar.

De lo anterior surgen recomendaciones como no utilizar términos generales que globalicen el problema abarcando totalmente a la otra persona, sino referirse de manera concreta a la dificultad. Es muy diferente decir: “Ésta es la tercera vez que usted llega atrasado, la próxima vez tendré que descontarle los minutos”, que “es usted un incumplidor, tendré que tomar medidas”; como es diferente decirle a un hijo: “Tus notas de matemáticas son malas” a “eres un mal alumno”. En estos ejemplos acotar el problema a un comportamiento específico abre la oportunidad para el desarrollo de la negociación porque lo objetiviza –lo plantea en la dimensión objetual–, mientras una definición amplia del mismo cierra toda posibilidad de llevarla a cabo.

Tácticas para conceder y cerrar en estrategias cooperativas

- **Escuchar activamente**: Al utilizar una estrategia cooperativa, se recomienda no indicar cifras ni precios, sino más bien escuchar atentamente a la otra parte para comprender a cabalidad sus intereses. Incluso, después de entenderlos no es aconsejable hacer ofertas de inmediato, ya que la información obtenida podría hacer reevaluar el rango de negociación planificado y, por tanto, cambiar la oferta inicial. Así, por ejemplo, si la información nos señala que la otra parte tiene un apuro financiero y somos los compradores, la oferta inicial podría ser algo menor, pero al contado. Por el contrario, si nos percatamos de que la otra parte dispone de un BATNA serio, real y concreto, deberíamos aumentar nuestro punto de partida.
- **Ser empático**: Escuchar activamente las necesidades de la otra parte implica no interrumpir ni contradecir, ya que estas actitudes generarán posicionamiento en ella. La empatía, especialmente en negociaciones complejas, consistirá en conectarse y demostrar a la otra parte que se entienden esas necesidades, tensiones y emociones, tratando de percibirlas como si el negociador estuviera “en sus zapatos”.
- **Mostrar asertividad**: La empatía con las preocupaciones de la otra parte tiene el límite natural de la satisfacción de nuestros propios intereses. Se sugiere expresar y proteger en forma asertiva los intereses propios, evitando sí una excesiva tenacidad en su defensa, ya que esta actitud podría llevar a la otra parte a encerrarse en una posición, que no es consistente con cooperar.
- **Trabajar en conjunto**: Ésta es la clave de la cooperación, esa “sociedad” que compromete a ambas partes a encontrar una solución cercana al óptimo. Para esto será necesario trabajar activamente en el intercambio de información, búsqueda de opciones y criterios de legitimidad, con el cuidado de no revelar el propio punto de retirada, sin importunar a la otra parte con preguntas que la hagan sentirse invadida o presionada.
- **Respetar y considerar a la otra parte**: Por muy exageradas que puedan parecer sus demandas, una frase que importe desacreditar al otro como “ese precio es ridículo y sin sentido…” puede generar un cierre completo del interlocutor y echar por tierra todo el trabajo. Si somos nosotros los que recibimos un

ataque, debemos tener la capacidad –contraria a la reacción natural– de ignorarlo e, incluso, de comprender por qué se efectuó, ya que tal vez detrás de esa agresión estén las claves para entender los intereses de la otra parte.

- **Descubrir la diferencia**: Es crucial detectar cuáles son las diferencias que está utilizando la otra parte, porque permite entender cómo ésta ve el problema, cuáles son sus intereses y cómo generar opciones que la satisfaga. Si una persona exige mayor proporción del valor que se pretende distribuir, es necesario develar si la diferencia que usa es reconocimiento/no reconocimiento, ganancia/ pérdida, tradición/no tradición, etc.
- **Generar equivalentes funcionales**: Una vez detectada la diferencia que la otra persona utiliza, se hace fácil reconocer la función que espera ver cumplida al lograr un cierre en la negociación. Ella puede, por ejemplo, desear estatus social, bienestar económico, agradar a su familia o tener el reconocimiento de sus superiores. Una vez descubierta dicha función, surgen los equivalentes funcionales, que son otros objetos, relaciones o modos de cumplir esa misma función y que abren la posibilidad de ofrecerle otras opciones que permitirán lograr el estatus, bienestar económico o lo que espera.

CONCESIONES Y CIERRE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Puede que las partes hayan trabajado cooperativamente, pero llegado el momento de cerrar se ha de distribuir el valor creado y cada uno de los participantes busca obtener un resultado que lo beneficie; esto, además de ser una tendencia en las negociaciones cooperativas, es una realidad en estrategias competitivas donde no existe el dilema de cooperar o competir al cerrar, ya que en éstas se busca ganar a toda costa el máximo del valor disponible. A continuación, nos referiremos a algunas de las principales razones que llevan a las partes a competir.

Causas de cierres competitivos y sus consecuencias

Pese a que el sentido común indica que cooperar es la estrategia adecuada al cerrar una negociación, la mayor parte de los

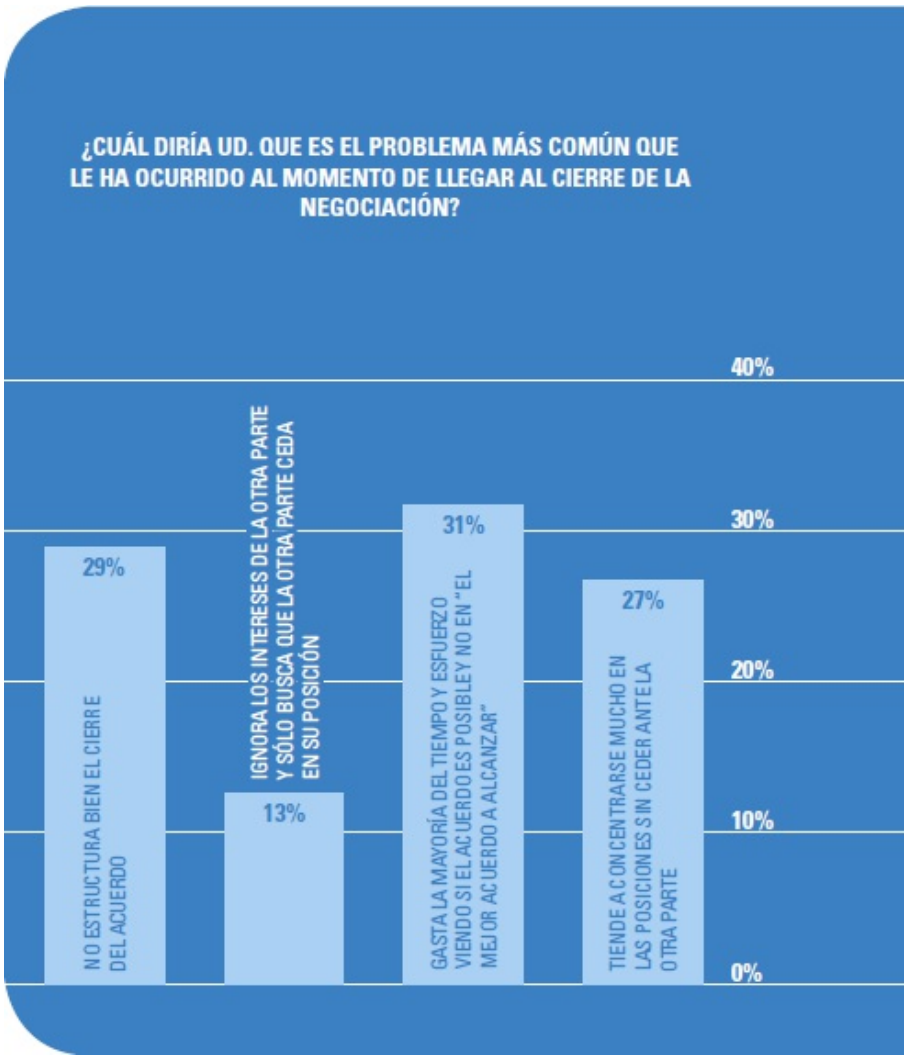
inconvenientes que se producen en el suceso se deben a que las partes dejan de escucharse, pierden empatía, exacerban la asertividad en la defensa de sus objetivos y olvidan que han trabajado en conjunto por un acuerdo de común conveniencia. Estas tendencias y actitudes conducen a no hacer concesiones o a realizar las mínimas y a optar por una estrategia competitiva al cerrar las negociaciones.

El negociador que quiera contrarrestar estas tendencias ya sea en sí mismo o en la otra parte, debe tener claridad sobre sus causas y consecuencias. Algunas de ellas son:

- **El posicionamiento:** A la hora del cierre las personas tienden a concentrarse en posiciones tratando de obtener concesiones a través de un regateo intenso y tenso. Cada parte adopta una posición extrema, cediendo lentamente, intentando un cierre unilateralmente satisfactorio. Ambas se desgastan y desperdician tiempo tratando de determinar la negociación, en vez de buscar el mejor acuerdo.
  Consecuencia: Las necesidades básicas quedan ignoradas y cada parte se concentra en hacer que la otra ceda, lo que daña la relación de trabajo. El acuerdo final, si llega a materializarse, no será bien estructurado y tendrá bajas probabilidades de cumplimiento.
- **Centrarse en un solo elemento:** Muchos negociadores se preocupan durante el cierre de sólo un elemento, como el precio o el plazo y ya que la mayoría de las personas piensan que el propósito de las negociaciones es establecer cierres, intentan conseguir ese objetivo a cualquier costo, con el riesgo de que éstos sean impracticables, confusos, o dejen fuera opciones mejores para los involucrados.
  Consecuencia: A lo menos dos son los efectos negativos. Es probable que aquel que no se vea beneficiado intente incumplir el acuerdo y, además, las relaciones con la parte que se siente perjudicada se resentirán, hipotecando futuras negociaciones.
- **Malentendidos y vacilaciones finales:** En el cierre, es normal que se produzca una cierta disonancia cognitiva (tratada en el capítulo 3 sobre comunicación), que significa que cada parte siente alguna aprensión al ver reflejado todo el proceso en un

acuerdo definitivo, que no sólo la obliga a ella misma, sino también a quienes representa. El negociador sabe que deberá dar cuenta a sus superiores –tal vez también a familiares o amigos–, está consciente de que tendrá que cumplir lo acordado y que el acuerdo puede sentar precedentes. La disonancia cognitiva se presenta, además, porque antes del acuerdo hay muchas opciones y luego de éste, sólo una, y ésta se ha convertido en el cierre propuesto.

Consecuencia: Al ser un momento complejo, las personas pueden titubear; el negociador duda si el acuerdo al que arribará es el mejor o si podría obtener algo más. Estas vacilaciones se revelan con actitudes confusas o el uso de salidas de emergencia, tales como el sorpresivo jefe al que es necesario consultar o solicitar algunos días “para pensarlo”. Lo anterior pone en riesgo el cierre ya que la otra parte pensará que el negociador no está facultado o está intentando conseguir concesiones finales, lo que debilita la confianza, cuestión capital en las negociaciones.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

Tácticas para el cierre en estrategias competitivas

Si pese a todo esfuerzo de colaboración, los obstáculos llevan a los negociadores a un juego de concesiones y cierre competitivo, quien haya de negociar debe estar preparado, estableciendo aquellas tácticas que le asegurarán la obtención del máximo de valor.

1. El punto de partida y el anclaje

La estrategia competitiva entiende la negociación como un proceso en que todo beneficio para una de las partes es una pérdida para la otra. Por esta razón, es relevante para el negociador establecer con precisión su punto de partida, su primera oferta, ya que puede

significar anclar el precio o el factor preponderante a negociar.

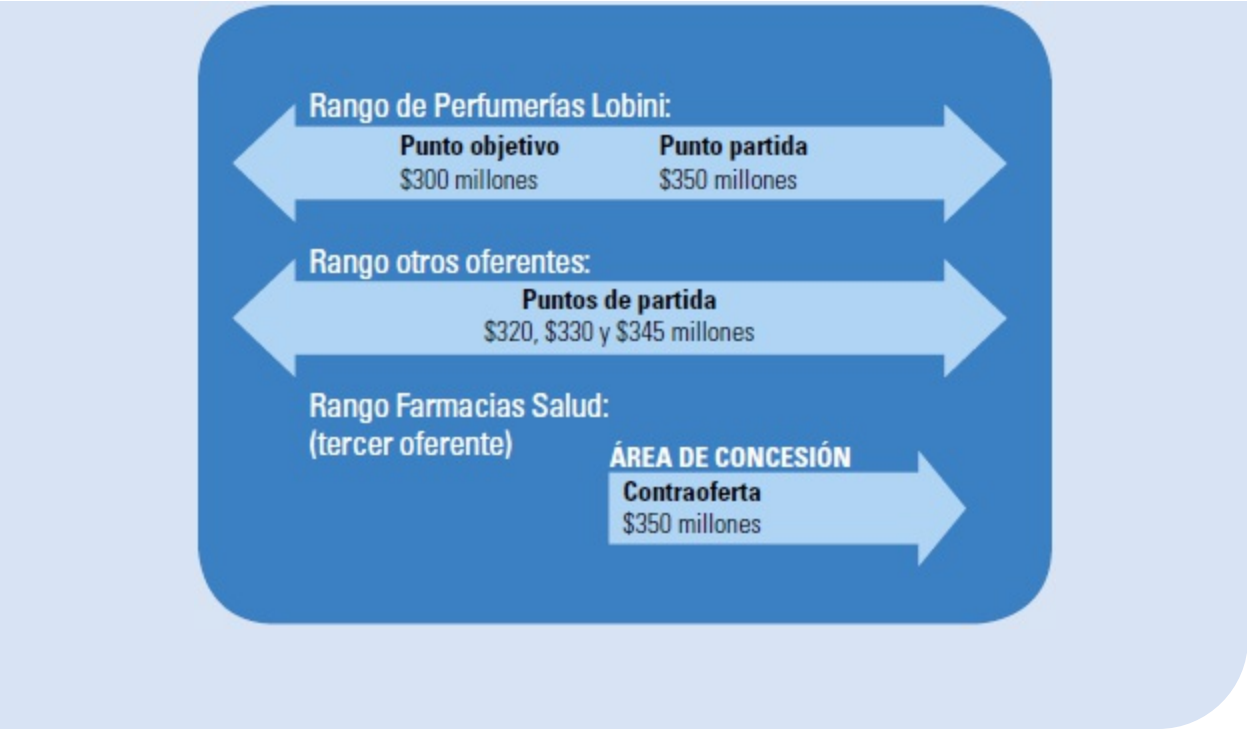
El anclaje consiste en establecer el punto alrededor del cual las partes harán sus concesiones; por esta razón, esa oferta inicial o punto de partida es clave en las negociaciones, puesto que afecta las percepciones de las partes respecto del resultado que pueden obtener. Así, si la estimación es que por una auditoría a una empresa pueden cobrar $10 millones, y al solicitar una primera oferta a una auditora de reconocido prestigio, ella pide por el trabajo $7 millones, las expectativas sobre el precio final cambiarán ostensiblemente.

Caso 1: Escenario 2

Volvamos al ejemplo de la venta de Perfumerías Lobini. Ahora supongamos otro escenario en que los propietarios, después de estudiar el precio que debiesen recibir por la empresa, deciden que estarían conformes si pudieran obtener $300 millones por ella; si esa suma no es ofrecida por algún interesado, esperarán un año más.

En este contexto, el gerente de la empresa sugiere establecer un precio o punto de partida de $350 millones, lo que es acordado por los socios. En el mes siguiente, Perfumerías Lobini recibe tres ofertas, una por $320, otra por $330 y otra por $345 millones. Todos los oferentes esperan negociar a partir de estas contraofertas. Finalmente, después de varias reuniones, el tercer oferente, Farmacias Salud, al ver una clara competencia por la empresa, ofrece pagar el total del precio: $350 millones.

Rangos de negociación:



En este escenario, el punto de partida y consecuente anclaje ha dado resultado, ya que generó una ventaja psicológica en el vendedor que ha sido entendida con claridad por el comprador de Perfumerías Lobini.

Sugerencias para el punto de partida

La pregunta natural es cuándo, cómo o en función de qué parámetros hacer esta primera oferta. Numerosos autores señalan que se debe intentar que la otra parte haga la primera oferta y "resistir" la tentación de entregar una cifra inicial, ya que es mucho el dinero que se puede dejar sobre la mesa de negociación; lo anterior puede ser efectivo para transacciones en que no hay un valor de mercado o es difícil aproximarse a la real necesidad de la otra parte.

No obstante, en muchos casos sí es necesario dar a conocer esta primera oferta inicial, la cual debe estructurarse en función de los siguientes criterios:

- **Si existe una investigación previa o criterios de legitimidad:** Si tenemos alguna noción del punto de retirada de la otra parte, es adecuado señalar una primera cifra, especialmente en las

transacciones en las que lo único que interesa es el precio. Esta oferta se estructurará con información previa, referencias de mercado o incluso preguntándole directamente a la otra parte su punto de retirada; creámoslo o no, muchas personas tienden a entregar rápidamente su punto de retirada frente a la sencilla pregunta de: ¿hasta cuánto puedes pagar?

En nuestro ejemplo, si no existieran otros oferentes y Farmacias Salud hubiera hecho bien su trabajo de indagación y preparación, es posible que lograra estimar el precio de

Perfumerías Lobini. A partir de ello, habría ofrecido una primera cifra de $270 millones y dejar que el vendedor reaccionara con una disminución de sus expectativas o generando opciones creativas que introdujeran nuevos factores, tales como forma de pago y plazos.

- **Evitar la táctica del "tejo pasado":** Como vimos en el capítulo 5 referido a la ética en la negociación, ésta es una práctica muy usual en los negocios; creemos que por entregar cifras o condiciones muy altas (o exageradamente bajas) a la hora de dar la primera señal se obtendrá más.

El punto de partida –o primera oferta– no debe parecer demasiado agresivo, pues la otra parte pensará que no somos serios; también se debe evitar que la primera señal esté demasiado lejos del punto de retirada de la otra parte, ya que en ambos casos se opondrá firmemente o incluso podrá retirarse, haciendo fracasar la estrategia del "tejo pasado".

Una preparación exhaustiva es la mejor herramienta para indicar un precio de apertura sustentable con que se pueda iniciar el juego del regateo.

2. Las contraofertas

El regateo en una estrategia competitiva puede ser difícil para quien recibe una primera oferta, pues aquel que la entregó ha intentado

anclar la negociación alrededor de esa cifra. La dificultad será mayor si existen asimetrías de información, esto es, desconocimiento en una de las partes de factores clave como precios, plazos o calidad, ya que el que recibe esta primera oferta tiene mayor dificultad para contrastarla o rebatirla.

Pero aun contando con información objetiva que avale nuestro precio, establecer un punto de partida propio frente al de la otra parte es una señal de mucha relevancia, que si no está correctamente estructurada puede implicar “dejar dinero” en la mesa de negociaciones.

Sugerencias para hacer contraofertas

Existen dos recomendaciones para el negociador que recibe esta primera oferta:

- **No desesperarse ni descalificar:** Aunque la oferta del negociador de la otra parte parezca desproporcionada o sin sentido, hay que evitar exasperarse, especialmente si no se cuenta con antecedentes objetivos. Jamás debemos invalidar a la otra parte, porque su respuesta será aún más agresiva, lo que generará tensión y posicionamientos excesivos, conduciendo a una situación que será después difícil de reencauzar.
- **Información y reorientación:** Esto implica no considerar la oferta inicial, reuniendo la mayor cantidad de información objetiva para desviar la discusión sobre precios o plazos hacia una conversación sobre intereses y necesidades. Esta indagación nos permitirá hacer una contraoferta –acaso un equivalente funcional– que se apoye en las necesidades del otro, por lo que con más probabilidad será percibida por la otra parte como razonable.

En el escenario 3 (página 230), el representante de Farmacias Salud ha ignorado el precio de apertura de la otra parte, evitando anclar la negociación en los $350 millones, y ha sustentado su oferta en precios de mercado respecto de transacciones recientes, esto es, a través de un criterio de legitimidad válido. Si el gerente de Perfumerías Lobini no ha hecho bien su trabajo, y no conoce estas

transacciones, no tendrá argumentos para objetar la contraoferta. Como resultado, es probable que las partes terminen sustituyendo el punto de partida de Perfumerías Lobini por el propuesto por Farmacias Salud, anclando la negociación cerca de los $290 millones.

Caso 1: Escenario 3

Volviendo a Perfumerías Lobini y Farmacias Salud, veamos un escenario en que el gerente de la primera ha puesto a la venta la empresa en $350 millones, pero el representante de la segunda ha revisado las transacciones de compañías del mismo sector en los dos últimos años, familiarizándose con los aspectos técnicos y comerciales de este tipo de negocios.

En una primera reunión, el representante de Farmacias Salud le explica al gerente de Lobini el alcance de la información que ha recogido sobre las transacciones de los dos últimos años, indicando las similitudes de las empresas en términos de productos que ofrecen las empresas, márgenes operacionales y utilidades finales. Hace hincapié en dos transacciones recientes de compañías de cosméticos con indicadores muy semejantes a Perfumerías Lobini. En base a esta información, le señala que “la primera se vendió en $285 y la segunda en $290 millones, por lo que Perfumerías Lobini no debiese costar más de $290, lo que él, como representante de Farmacias Salud, está dispuesto a ofrecer inmediatamente por escrito”.

Rangos de negociación:

Podemos ver que, tal como lo hace el representante de Farmacias Salud, lo recomendable al estimar inadecuada la oferta de la otra parte es no dejarse llevar por el anclaje propuesto, sino ignorarlo a través de antecedentes objetivos o redirigir las negociaciones hacia los intereses y metas de las partes.

¿Y si la otra parte persiste en su precio de apertura? Entonces, ha llegado el momento de solicitarle que indique la legitimidad que hay tras su interés, es decir, que explicite los antecedentes objetivos que justifican su oferta. Nótese que no hemos hablado de posición, sino de interés, ya que si la otra parte justifica su oferta inicial con criterios legítimos, nos está comunicando que quiere ser tratada con justicia en consideración a los antecedentes que posee.

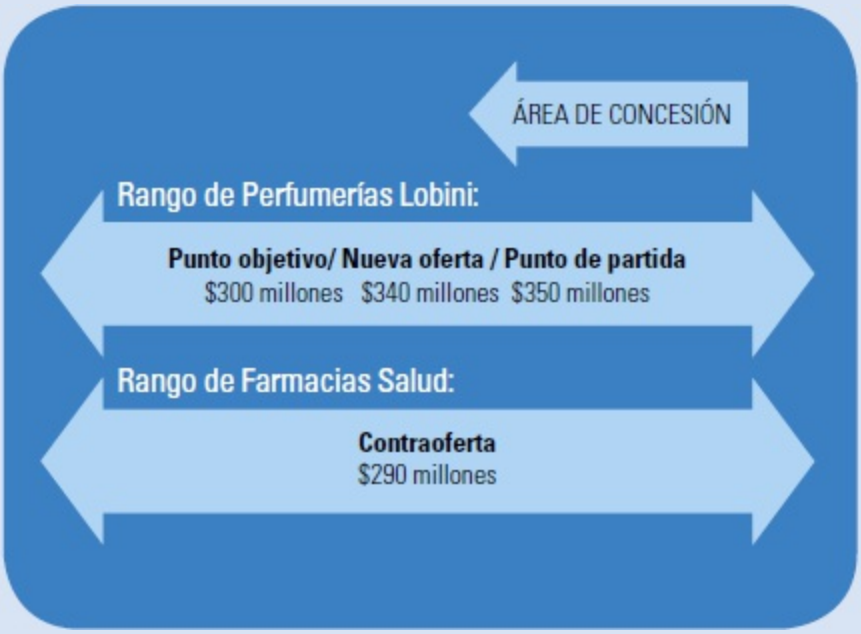
3. El regateo

Una vez que las partes han señalado sus puntos de partida, comienza la danza de ofertas y contraofertas, el proceso de concesiones que todo negociador debe saber enfrentar. Ciertas recomendaciones, para estos momentos, generalmente llenos de tensión, son valiosas y las describimos a continuación, retomando el caso de la venta de Perfumerías Lobini.

Caso 1: Escenario 4

El gerente de Perfumerías Lobini señala al de Farmacias Salud lo siguiente: “Estamos seguros de que el estudio que han hecho para determinar un valor de mercado ha sido serio y riguroso; sin embargo, pensamos que el precio que ofrecen no considera factores relevantes que hacen que las transacciones a que ustedes se refieren no sean comparables. Las perfumerías cuyas ventas se han señalado se ubican en un segmento de mercado distinto, donde hay mayor competencia y márgenes menores. Teniendo presente esta importante diferencia, debemos pensar que Perfumerías Lobini vale bastante más que la oferta que nos han hecho y tenemos la certeza de que otros interesados lo estimarían así. De todas maneras, si ustedes están en condiciones de pagar un precio al contado, estaríamos dispuestos a vender en $340 millones”.

Rangos de negociación:



La forma en que Perfumerías Lobini aborda la oferta de Farmacias Salud es correcta por dos razones. En primer lugar, reafirma su precio apuntando a elementos que, sin ser cuantificables con exactitud, dan señales de seriedad a la transacción y porque insinúa que podrían

existir otros interesados, lo que con seguridad será considerado por la otra parte.

Sugerencias para el regateo

- **Hacer pocas y pequeñas concesiones:** Al regatear, tal como lo hace el gerente de Perfumerías Lobini, es relevante no hacer grandes concesiones en relación al punto de partida –precio de apertura– ya que indican que aún existe mucho espacio para bajar (si es el vendedor) o subir (si es el comprador). Una rebaja de 10 millones en este escenario puede indicar a Farmacias Salud que aún se puede bajar otros 10 más, pero en caso alguno es una señal de que se pueda llegar a los 300 millones que es el precio objetivo que se fijó Perfumerías Lobini. Si esta última hubiese bajado 30 millones su precio de apertura, esto es, una contraoferta de 320, seguramente ya estaríamos en un rango de negociación entre los 290 y los 300, ya que la otra parte interpretaría la baja de 30 millones como una concesión sustancial, pero no la última.

Sin embargo, ¡hay que tener cuidado!, ya que un movimiento de la otra parte no necesariamente significa que hay más espacio para apretar y que aún está lejos de su precio de retirada. El apuro, la presión del tiempo y el BATNA determinan precisamente hasta dónde es posible mover a la otra parte.

- **Resistir:** Es conveniente inhibir el impulso de hacer concesiones que se acerquen rápidamente a nuestro punto de retirada, especialmente si no disponemos de BATNA. Distinto será si lo tenemos, porque la oferta de la otra parte deberá ser estimada en función de éste antes de ceder.

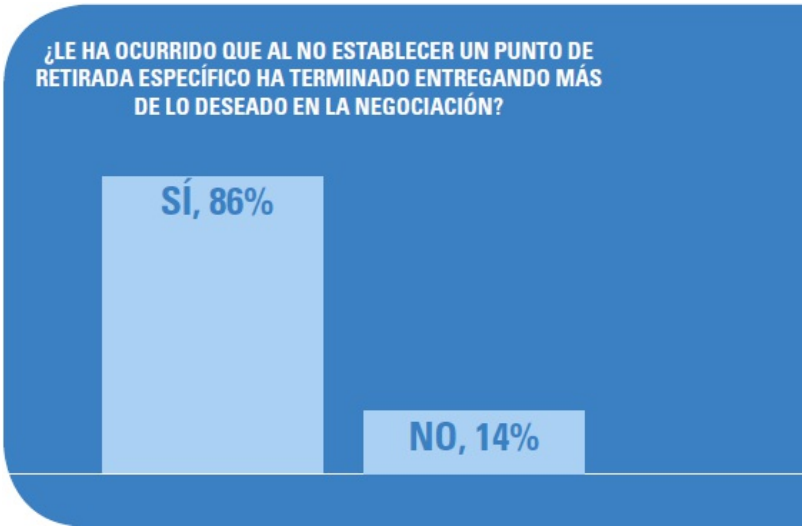
Debemos evitar la tentación a rebajar o subir ese 10%, en transacciones en que el precio es el punto esencial, para así “cerrar de una vez el negocio”. Una forma de resistir y evitar hacer la concesión que nos piden es visualizar cuánto nos ha costado en términos de esfuerzo y sacrificio profesional el dinero que importa esa rebaja.

- **Utilizar el tiempo a nuestro favor:** Ni el comprador ni el vendedor pueden estar eternamente esperando los movimientos de la otra parte para conseguir un cierre. Tal vez la otra parte esté mejorando su BATNA a través de regateos que nos hacen llegar cerca de nuestro punto de retirada y que le serán útiles para mejorar otra oferta que tiene. Por esta razón, ofertas formales y por escrito, tales como “el precio que Farmacias Salud ofrece por Perfumerías Lobini es $320 millones pagaderos en dinero efectivo a 30 días; esta oferta tiene validez por cinco días hábiles”, presionan a la otra parte a tomar una decisión.

Al poner el tiempo y la presión de nuestro lado es probable que obtengan mayor valor en las negociaciones quienes arriesgan más con ofertas tipo “tómalo o déjalo”, las cuales son comunes en mercados con mayor transparencia en que los precios de las transacciones son objetivos y pueden ser refrendados por las partes con cierta periodicidad.

4. El punto objetivo y el de retirada

En una transacción enfocada en posiciones y competencia por precios o plazos, el negociador deberá mantener su planificación referente al punto objetivo y de retirada, evitando cometer errores que después puedan significar pérdida de valor relevante. Las razones son obvias, pero negociadores sin experiencia cometen el error de no establecer previamente su punto de retirada o indicar rápidamente el precio objetivo que quieren. Incluso, algunos cometen la equivocación de señalar abiertamente su punto de retirada con frases como la siguiente: “Por unos $300 millones el negocio es suyo, es lo que me han autorizado los dueños de Perfumerías Lobini; acá están los documentos que lo indican.”



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

Si el 86% de los profesionales encuestados señaló que cuando no establecían un punto de retirada previo a comenzar sus negociaciones terminaban entregando más de lo deseado, imagine qué les sucede a quienes no lo tenían establecido o a aquellos que revelaron a la otra parte su punto de retirada.

Sugerencias para el punto objetivo y el de retirada

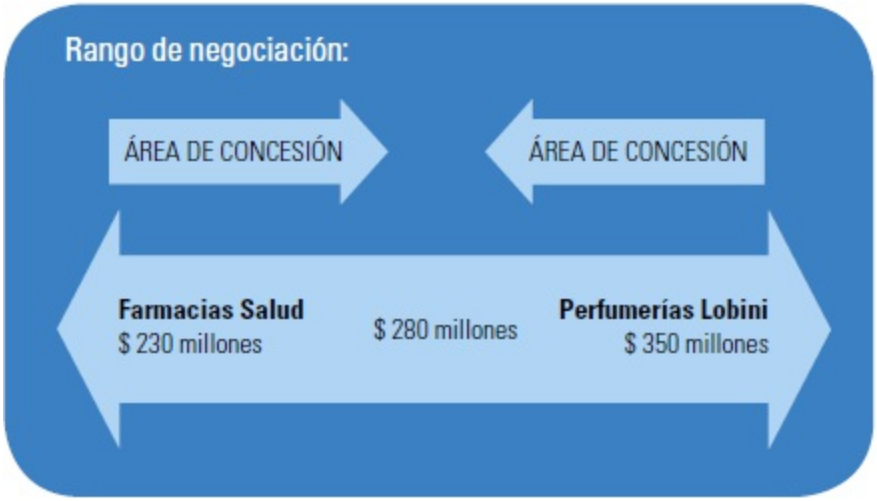
- **Entregar mínima información:** En una estrategia competitiva, a mayor información que obtenga la otra parte de nuestro rango de negociación, menor margen de maniobra tendremos, por lo que es necesario ser paciente y resistir la tentación de concluir el tenso y angustioso juego de ofertas y contraofertas. Si revelamos nuestro punto objetivo, será inevitable que la otra parte piense que todavía podemos bajar o subir acercándonos así a nuestro punto de retirada, y estrechando nuestro rango de negociación.

Sólo deberemos dar a conocer nuestro punto objetivo al término de las negociaciones, cuando ya las concesiones hayan sido hechas y jamás debe revelarse nuestro punto de retirada ya que, naturalmente, nos ofrecerán eso o incluso menos.

- **Mantener el punto objetivo y evitar partir las diferencias:** Muchas personas tienen la tendencia a partir las diferencias

porque sienten que se sustenta en una norma de justicia. Estos negociadores escogen la estrategia que en el capítulo 2 denominamos de compromiso o transacción; si cedes tú, cedo yo también.

Recuerde que usted está compitiendo por posiciones y si piensa que el pastel es de tamaño fijo, que el cierre es lo único que importa y las relaciones entre las partes están en segundo plano, evite partir la diferencia, ya que puede estar perdiendo dinero o puntos sustanciales. Volviendo a nuestro ejemplo: si Perfumerías Lobini pide 350 y Farmacias Salud ofrece 230, podría existir la tentación natural de partir las diferencias y terminar el proceso de regateo en 280 millones.



Una estrategia competitiva no acepta compartir la diferencia, salvo que con ello se logre a lo menos el punto objetivo propio o algún precio mejor que éste. En esta estrategia las concesiones deben ser escasas y pequeñas.

La materialización del cierre

Ha llegado el momento cúlmine, por el que hemos trabajado arduamente durante la negociación. En él se dirimen las posibilidades de obtener un acuerdo, estancar las negociaciones o fracasar, por lo que es preciso estar más atentos que nunca, siguiendo las tácticas indicadas, para obtener el mejor acuerdo posible como resultado de

las concesiones que las partes han hecho.

En el momento del cierre se presenta con mayor claridad el dilema de cooperar o competir. Sabemos que el óptimo es que ambas partes ganen, pero usted debe ser claro y firme en la satisfacción de sus intereses, pues de otra forma la estrategia competitiva de la otra parte arrebatará todo el valor que podría haber obtenido en la negociación. Ambas partes deben, a estas alturas del proceso, distribuir valor y el reparto será más justo si antes y durante el cierre se ha hecho uso de las siguientes tácticas:

Tácticas para el cierre

- **Pensar en el cierre desde el principio:** Muchas negociaciones se encuentran virtualmente ganadas o perdidas incluso antes de efectuarlas, en virtud de la eficacia de la preparación de las partes, siendo ésta especialmente importante para el cierre. Un negociador eficiente considerará los intereses que quiere satisfacer la otra parte y los propios, imaginando un acuerdo satisfactorio antes de comenzar la negociación para dimensionar los asuntos sobre los que versará la discusión final, planificar y anticipar lo que deberá hacer para tratarlos.
  El negociador no sólo debe imaginar qué cierre quiere; además debe visualizar la ejecución de los acuerdos y, especialmente, cuáles serán los aspectos clave a superar para su cumplimiento. Por ejemplo, si Farmacias Salud ha logrado que Perfumerías Lobini acepte 290 millones en lugar de los 300 que había indicado, es útil que el representante de Farmacias Salud se pregunte cómo podrá el representante de Perfumerías Lobini explicar el acuerdo frente a sus representados; desde luego, la misma interrogante vale para él mismo, aunque haya obtenido un cierre ventajoso.
- **Razonar y estar abierto a los razonamientos de la otra parte:** Una táctica de bajo costo y gran impacto es estar siempre con los ojos y la mente abiertos, especialmente en el cierre, ya que la información de los momentos finales permite complementar o modificar la visión del problema y añadir elementos que hagan más fácil la concepción y ejecución de los acuerdos. El

razonamiento al que nos referimos no es sinónimo de una inducción con alcances necesariamente lógicos, sino más bien con aquella habilidad que el negociador empleará para sugerir opciones. Tal como dice Jorge Luis Borges, los razonamientos no convencen a nadie porque son presentados como razonamientos. Entonces los consideramos, los sopesamos, les damos vuelta y decidimos en su contra. Pero cuando algo es sugerido, nuestra imaginación lo acoge con hospitalidad y estamos dispuestos a aceptarlo (Borges, 2000).

- **Diseñar un acuerdo que sirva de marco de referencia:** En las negociaciones que tienen por objeto producir un contrato escrito, es importante, al planificar, realizar un esquema que pueda servir como agenda o punto de partida para el cierre final, lo que también ayudará a usar el tiempo con eficiencia.

  Exista o no un marco de referencia predeterminado, es importante redactar los posibles términos del acuerdo a medida que avanzan las negociaciones para impedir que las partes se distraigan del objetivo final u olviden puntos importantes; además este borrador contribuye a que haya claridad sobre los avances que se están logrando, evitando malentendidos, ya que la memoria respecto de los acuerdos verbales es frágil, especialmente en negociaciones competitivas.
- **El avance progresivo hacia el cierre:** A medida que las partes han discutido opciones y normas de legitimidad y entran en el proceso de concesiones mutuas, es necesario elaborar propuestas que reflejen los puntos planteados, conciliando los intereses de las partes. Si no es posible llegar a un acuerdo sobre algún punto, debe reducirse el número de opciones para ese asunto y pasar a otro, manteniendo una actitud abierta y flexible en búsqueda de nuevas opciones, consultando la opinión de la otra parte.

  En esta etapa, es preciso establecer que las concesiones y compromisos previos al cierre definitivo son provisorios, que pueden cambiar mientras no se haya llegado a un acuerdo global, ya que por regla general unos dependen de otros. Si aún las disputas persisten, pueden buscarse acuerdos de segunda línea como, por ejemplo, descubrir los aspectos en que existe

discordia, vale decir, lograr un acuerdo respecto a lo que se está en desacuerdo, para insistir en la conciliación de intereses a través de criterios o procedimientos legítimos.

Las ofertas y el acuerdo final

Las ofertas, especialmente las iniciales, deben estar limitadas sólo a algunos asuntos esenciales para poder después complementarlas con propuestas más amplias. No se debe apresurar el acuerdo final, porque debe estructurarse en el momento adecuado y ser la consecuencia natural de la progresión de las negociaciones. Sólo así tendrá sentido para ambas partes.

Cuando el acuerdo parece lógico y sensato, pero aún hay aspectos sin dilucidar, es necesario recurrir una vez más a los criterios de legitimidad. Salvadas las diferencias y estando el cierre final próximo a obtenerse, una táctica útil puede ser conceder a la otra parte algo que para ella sea muy importante y para quien lo concede de bajo costo. Esa concesión puede eliminar las dudas de último momento, contribuir a que la otra parte supere su disonancia cognitiva y

asegurar el resultado. La progresión al cierre ha dejado a la otra parte con la sensación de haber sido tratada con justicia, lo que favorece las relaciones futuras y el cumplimiento de lo acordado.

LA FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

Aunque las partes hayan aprobado los términos de la transacción y el juego de las concesiones mutuas haya concluido en un cierre, no pueden estar aún del todo tranquilas.

En esta etapa se comete gran cantidad de errores debido a que numerosos negociadores piensan que con el sí de la otra parte y con estrecharse las manos han concluido su trabajo, en circunstancias de que aún pueden quedar aspectos clave para la implementación del acuerdo. En estos momentos previos a la ejecución del mismo hay que poner especial atención a los términos del cierre, a su formalización –sea ésta en forma de un contrato escrito o no–, ya que muchas negociaciones fallan por no contar con ciertos elementos básicos que analizaremos a continuación.

Según Philip Evans, vicepresidente senior de Boston Consulting Group, en Estados Unidos los costos de transacción, en abogados, auditores y fiscalizadores para poder coordinar correctamente los intereses y cerrar acuerdos con altas probabilidades de cumplimiento, representaron más del 50% del PIB no gubernamental en el año 2000, lo que significa que las partes que concluyeron negociaciones gastaron más dinero ese año en asegurar el cumplimiento de las transacciones que en cumplirlas. En sociedades como la nuestra, donde la desconfianza es la tónica de muchas transacciones, estos costos no han de ser insignificantes.

La rentabilidad de las negociaciones: tiempo, costo y liquidez

Es posible aumentar la rentabilidad, es decir, disminuir los costos de las negociaciones y del cierre de ellas, combinando la reducción de costos de transacción, la liquidez y duración del contrato para obtener la máxima rentabilidad, con el mínimo riesgo.

1. **Costos:** Los costos de transacción son los que resultan del proceso de negociación como gastos de estudio de mercado,

títulos de propiedad, abogados, expertos contables y que será deseable reducir al mínimo. Estos costos se ubican en la dimensión objetual.

2. **Tiempo:** La rentabilidad de la negociación podrá en algunos casos aumentar con la duración del contrato. Toda vez que, por regla general, “cuesta” exactamente lo mismo negociar un contrato por un año que por dos, puede ser relevante ponderar si habrá mayores beneficios para la empresa al obtener contratos a más largo plazo. Estos costos se ubican en la dimensión temporal.
3. **Liquidez:** Ésta puede conseguirse mediante pactos de libre cesión de los contratos; sin embargo, muchas negociaciones se cierran en consideración especial a la persona y en éstas no será posible la cesión. Por ejemplo, al contratar los servicios de un arquitecto especialista en diseño industrial para plantas de reciclaje de plásticos. Este último factor opera en la dimensión social.

Dar estabilidad a las negociaciones

Es importante estabilizar los acuerdos de manera de alcanzar una alta probabilidad de cumplimiento y la mínima de quiebres.

Las partes de un contrato –personas naturales o jurídicas– pueden desaparecer, entrar en cesación de pagos o incurrir en sanciones tributarias. Corresponderá a las partes decidir cuáles son los mecanismos de garantía incluidos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones, así como los procedimientos para ejecutarlos en forma expedita.

El negociador debe estimar los diversos escenarios de riesgo futuro, atendidas las características de la parte con la cual contrata, el negocio y factores externos (como el entorno económico y social). Es conveniente incorporar al cierre y contrato final los procedimientos e instrumentos de garantía, a efectos de resguardar a los negociadores de situaciones que puedan amenazar la relación o incentivar el incumplimiento de las obligaciones acordadas.

Establecer mecanismos de garantía y procedimientos para ejecutarlos otorga estabilidad a la negociación al fomentar la

cooperación y cumplimiento entre las partes, protegiéndolas en el largo plazo, eliminando incentivos de incumplimiento y amparándolas frente a eventualidades que pudiesen ocurrir en la ejecución de los acuerdos.

Aspectos básicos en la formalización de los acuerdos

Aunque pueda parecer evidente, muchas transacciones fallan porque las partes no han sido capaces de definir los tres aspectos esenciales que debe tener todo acuerdo y que el negociador no debe olvidar jamás.

1. Definir perfectamente cuáles son las partes del acuerdo y, por tanto, del contrato y quiénes las representan (dimensión social).
2. Establecer claramente el objeto o finalidad del acuerdo y del contrato (dimensión objetual).
3. Desarrollar el contenido esencial de las obligaciones de las partes que permitirán lograr dicho objeto o finalidad (dimensiones objetual, social, y temporal).

Es esencial tener presente estos puntos, ya que el resto de los acuerdos a que deben arribar las partes en una negociación, si bien son importantes, representan matices o derivaciones de estos tres aspectos principales. Por otro lado, en caso de ausencia u omisión de los acuerdos de orden secundario, por regla general se cuenta con un marco jurídico global que sirve para completar el convenio o contrato frente al silencio de las partes.

PARA RECORDAR

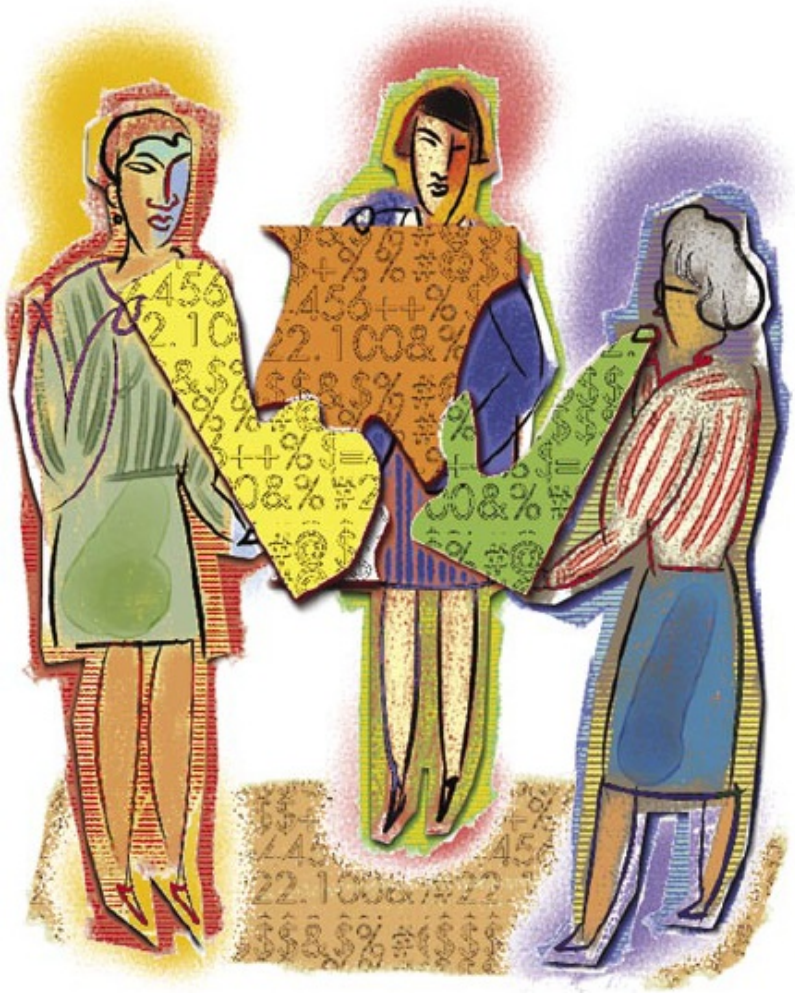
Para llegar a un buen cierre en las negociaciones debemos:

- Separar los intereses de la forma de solucionarlos: es conveniente separar los intereses que uno necesita cautelar de la forma de satisfacerlos.
- Superar conflictos que parecen insalvables: una táctica útil consiste en solicitar a la otra parte que precise y explique razonadamente por qué sus intereses deberían prevalecer.

de competidor a cooperador

CAPÍTULO

8



UNA eficiente negociación se produce cuando hay una estrategia de cooperación. ¿Qué pasa, sin embargo, cuando una de las partes no quiere colaborar? Es frecuente que en una negociación nos encontremos con un persistente "no" del negociador duro, obstinado, que detenta poder y al cual es difícil hacerle ver el problema desde otros puntos de vista.

LOS OBSTÁCULOS A LA COOPERACIÓN

Desde las distintas interacciones, como la familiar o la interpersonal, hasta en situaciones de complejidad, como negociaciones entre estados, puede ocurrir que una de las partes no quiera negociar y sus respuestas a toda proposición sean evasivas o abiertamente negativas. En este capítulo veremos las dificultades que se deben superar en este tipo de situaciones y la forma de conducir a un negociador competitivo al ámbito de la cooperación y la generación de valor.

Ejemplos de negociador competitivo

- "Me interesa su casa, pero se sale totalmente de mi presupuesto. Por una propiedad así el mercado paga un 20% menos; mi oferta final es 50 millones; tómela o déjela".
- "La empresa Computaciones Ltda. además añade a la

propuesta mantenimiento y capacitación gratis por dos años. Si su compañía no puede igualar esa oferta, no tiene sentido que sigamos conversando".
- "Le propongo lo siguiente; rebaje su oferta en un 30% por todo el primer año y le aseguro que una vez adentro vendrán nuevos negocios".
- "Es política de la empresa pagar a 180 días; si no acepta esas condiciones, busque otros clientes".
- "Todos nuestros proveedores han aceptado la oferta de 3 por 2 a su costo en el tercer producto; si usted no puede hacerlo, sus productos saldrán de la estantería".
- "El trabajo se ejecuta de esa manera porque soy el gerente y no hay más discusión".

Algunas causas del fracaso de las negociaciones

- Preparación insuficiente, ya que no se recogió ni analizó la información pertinente y, además, no se planificó estratégicamente la negociación.
- Falta de una comunicación efectiva, toda vez que comunicar no es sólo hablar; es ante todo escuchar activamente. Recuerde: es una síntesis de tres selecciones y la tercera consiste en entender lo que la otra persona quiere decir.
- Dejarse llevar por emociones, supuestos o prejuicios que nublan y entorpecen una mirada objetiva al proceso y sus oportunidades.
- Diferentes perspectivas sobre las opciones para llegar al acuerdo: las partes evalúan de forma distinta e incluso contradictoria la misma información.
- Falta de reglas del juego o agenda de negociación, que conduce a que las partes negocien en forma desordenada, sin sistematización, lo que genera confusión.

- No tener o no saber usar el poder que se tiene. El poder es clave en las negociaciones, por lo que su correcta gestión impacta decisivamente en el resultado del proceso.
- Incapacidad para salir de las posiciones propias. Cada parte se empecina en poseer la “verdad” y se niega a ceder en su visión del asunto.
- Dejarse intimidar por la obstinación del otro, cayendo en desesperación al sentir que no se puede revertir la situación, ni lograr alguna concesión.

Las dos últimas causas mencionadas corresponden a factores que inciden fuertemente en la relación entre las partes y las posibilidades de llegar a un acuerdo.

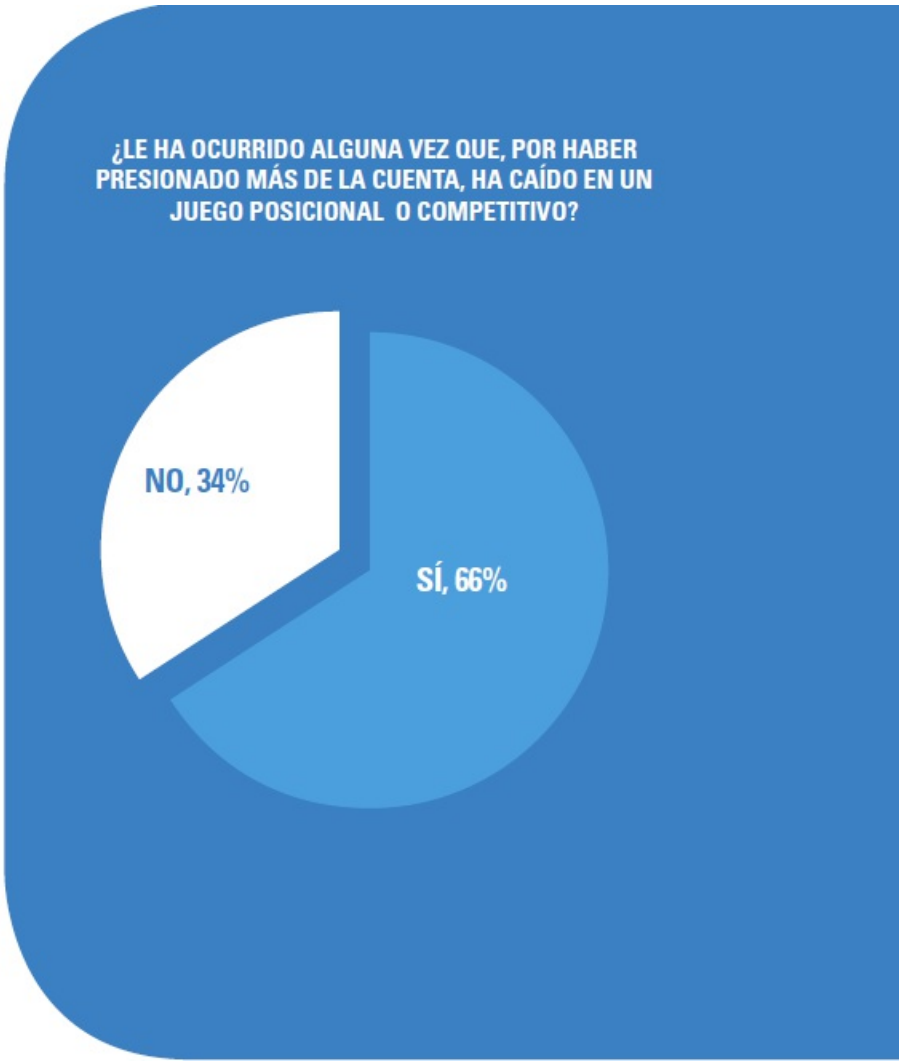
Recordemos que la negociación, en la mayoría de los casos, supone un conflicto y la tensión entre generar y distribuir valor. Cuando el conflicto se escapa de las manos, nuestra planificación previa no da frutos y la comunicación falla nos invade la desesperación, aparecen confirmados con agudeza nuestros prejuicios y las emociones nos llevan con facilidad a expresiones de descalificación hacia la otra parte; todo ello motivado, a nuestro juicio, por su obstinada posición. La consecuencia es que hemos entrado en el juego de la contraparte.

Las partes, entonces, escalan en una espiral de posicionamiento en donde el conflicto se percibe como insuperable, y tras cada proposición (si aún las hay) la respuesta es un “no” o una insistencia en la propia posición. Es un diálogo de sordos en que cada uno plantea reiteradamente sus argumentos: ambos se autoconvencen de la validez absoluta de su perspectiva, sin escuchar al otro y pensando que la otra parte es intratable porque no quiere ver la justicia de la posición propia.

Revisemos los datos de la página siguiente. De los ejecutivos encuestados, el 66% afirma haber caído en un juego de posiciones al presionar más de la cuenta a la otra parte. La obstinación quizás sea uno de los errores más frecuentes en la mesa de negociaciones.

Los negociadores deben evitar las situaciones de ganar/ perder ya que la ganancia transitoria de hoy puede dejar a la otra parte resentida, generar malos precedentes y, con todo ello, comprometer resultados a futuro. La pregunta que un negociador hábil se debe hacer cuando la otra parte no quiere o no necesita cooperar es cómo salvar esa transacción, sin sacrificar valor y dañando lo menos posible la relación.

Una reacción igualmente obstinada, como la de la otra parte, no es la solución. A menos que se tenga todo el poder y se esté seguro de mantenerlo por siempre (lo que es bastante improbable, ya que hasta los monopolios naturales muchas veces tienen que soportar competencia) jugar a ganar/perder por quien detenta el poder no es la solución. Asimismo, para el que no tiene el poder, en ningún caso es una solución el entregar rápidamente a la otra parte el valor que, con tanto sacrificio, intenta obtener.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005

Un acuerdo cediendo todo o gran parte del valor generará malos precedentes para el futuro y limitará la rentabilidad de los negocios y transacciones propias; tampoco es una solución óptima partir las diferencias sin explorar las opciones que ambas tienen.

CAUSAS DE LA ESPIRAL DE LA COMPETENCIA

William Ury (1991) indicó cinco causas que eliminan la cooperación y llevan a las partes a la espiral de la competencia:

- **La propia reacción:** No sólo el comportamiento agresivo de la otra parte es el causante de un posicionamiento, sino también la propia reacción frente a esa conducta, que es adoptar igualmente

una actitud violenta u hostil. Reaccionar así es el primer gran error de un negociador; recuerde: para pelear o bailar, se necesitan dos.

- **Desconocer el estado del otro negociador:** La tensión de un proceso de negociación genera emociones y percepciones negativas en la otra parte que muchas veces no vislumbramos o, dándonos cuenta de ellas, no consideramos. Precisamente en las percepciones, suposiciones y emociones negativas de la otra parte están las causas de su posicionamiento, e ignorarlas es otro error importante.
- **Cerrarse a toda opción:** Al considerar que la otra parte podría hacernos ceder mediante su obstinación, le rechazamos de plano cualquier proposición, presentando nuestra propia postura como la única viable. Este camino conduce a una negociación competitiva y constituye un traspié difícil de superar posteriormente.
- **La insatisfacción de la otra parte:** Ello por su falta de convencimiento de los beneficios del acuerdo, lo que la lleva a resistirse al mismo. La otra parte puede percibir que estamos obteniendo mucho valor y que se la obliga a sacrificar sus beneficios. En estos casos, se la suele presionar a que acepte, lo que constituye otro error, ya que si no está convencida ni satisfecha con lo logrado, rechazará las coacciones, y si le es impuesto un acuerdo, intentará romperlo o no cumplirlo.
- **El poder formal o informal de la otra parte** que le permite imponer sus condiciones y cerrarse a toda opción que genere valor. Esta típica situación tiene como resultado que quien no tiene el poder cede fácilmente o, por el contrario, intenta hacerle ver a la otra parte que posee un poder mayor.

HACIA LA COLABORACIÓN

Frente a las situaciones anteriores, existen herramientas y tácticas que permiten vencer la obstinación y el “no” de la otra parte:

1. No contraatacar

Lo que nunca se debe hacer frente a la obstinación de la otra parte

es caer en su juego, y volver a atacar. Si el otro dice “no”, “no quiero”, “ésta es mi oferta final y punto, “yo soy el gerente y las decisiones las tomo yo”, es probable que nuestra inclinación sea alguna de las siguientes respuestas, las que un negociador hábil debe evitar:

- Responder también, “no, yo no acepto por ningún motivo”, lo que puede conducir a un conflicto permanente y sin solución.
- Ceder apresuradamente, al entender que la otra parte tiene una posición irrebatible, con el fin de acabar rápido con esa incómoda negociación.

Junto con evitar estas actitudes, se deben ignorar las descalificaciones y terquedades, desviando los ataques de la otra parte hacia la generación de opciones de común conveniencia. Es importante recordar esto porque en la tensión del proceso negociador, la obstinación conlleva una invitación muy seductora a entrar al mismo juego o ceder a él por temor o cansancio, lo que conduce a la pérdida de valor.

2. El derecho y el deber de todo negociador: preguntar

Frente al “no” intransigente de la otra parte se tiene el derecho y el deber de preguntar “por qué no”, con lo que se consigue que esa rígida negativa se fundamente y se expongan los criterios de legitimidad que la sustentan. Si la respuesta sigue siendo “no, porque no”, debemos indagar la razón por la cual el otro está seguro de que su “posición” debe prevalecer; si la respuesta es “porque sí”, aún es posible invitar a la otra parte a buscar una salida que, dejándola contenta a ella, también nos satisfaga. Es más difícil de lo que se piensa encontrar personas que digan “no” sin justificación, y si las encontramos, con alta probabilidad su entusiasmo y la seguridad en su razonamiento las llevarán a explicar los motivos por los que piensan que su posición debe prevalecer.

3. Disminuir la tensión

Las negociaciones basadas en la intransigencia terminan en una escalada de tensión, frente a lo cual es necesario:

- Mantener la mente fría y expresar gestos comunicativos

apropiados. Una broma bien intencionada, una palabra de comprensión, un sencillo gesto que implique “entiendo su postura, si yo estuviera en sus zapatos sentiría lo mismo” o la invitación a tomar un café, son expresiones simbólicas de gran impacto que reducen la tirantez.

- Invitar a los negociadores a tomar un descanso. Esto reducirá el nivel de agresividad, ya que muchas veces basta con una pausa de diez minutos para que las partes reflexionen sobre lo que está sucediendo, contrasten sus posiciones y planificación con el curso de los acontecimientos, para luego volver a intercambiar ideas con un enfoque renovado.
- Reducir la agresividad a través de pequeñas concesiones. Hay señales que sirven de alivio momentáneo para la otra parte e implican una pérdida muy leve para quien las hace; es más, suele ocurrir que quien primero recoge su artillería no sólo obtiene legitimidad en las negociaciones, sino que invita a la otra parte a hacer lo mismo. No se requiere que lo que el negociador entregue sea de máximo interés para él, ya que, en ocasiones, tan sólo una frase como “fue un malentendido y les pedimos disculpas” basta para sacar tensión del ambiente y redirigir la comunicación hacia la búsqueda de opciones. Pedir perdón no implica ceder.

4. Escuchar activamente y comprender a la otra parte

Una concesión de bajo costo y de alto impacto para la otra parte es escucharla en forma activa. Hay que dejar hablar a los negociadores, especialmente si son agresivos, pues con ello se logra comprender su posición, negocio, organización y, lo que más interesa, sus intereses y necesidades.

También es conveniente entender si la otra parte intenta una coacción emocional, ya que si estalla, pierde el norte, se enfurece o llora, en ningún caso debemos reaccionar de la misma manera. Un negociador hábil, enfrentado a estas situaciones de descalificaciones o explosiones emocionales, permanecerá sereno y aprovechará la oportunidad para comprender qué es lo que realmente quiere el otro.

Si la situación se está escapando de nuestras manos, es recomendable dilatar la toma de decisiones, y si el otro insiste en este

tipo de manipulaciones emocionales, se debe dejar en claro que estamos dispuestos a ceder solamente frente a la legitimidad de los argumentos, pero no frente a la coacción emocional.

Muchos autores hablan de la “escucha activa”; nosotros vamos un paso más allá, señalando que ella implica intentar ver el mundo tal como lo ve la otra parte o, como dice el conocido adagio popular, “ponerse en sus zapatos”, pero viendo, además, lo que ella no puede ver: sus esquemas de distinción.

No se trata de ver o entender qué sería lo justo que la otra parte demande o con qué ella debería sentirse satisfecha; es indispensable anticipar qué es lo que va a solicitar o cómo ve las cosas desde su particular punto de vista, ya que nuestros esquemas de distinción no nos aseguran ver el mundo como en realidad lo mira la otra parte.

La teoría de sistemas y los esquemas de distinción

La teoría de sistemas (Luhmann, 1990) postula que conocemos mediante esquemas de distinción, que permanecen ocultos para el observador que los usa: el que mira a través de sus anteojos no ve sus anteojos, sino el mundo que lo rodea; quien considera apetitoso un plato de comida cree que dicho plato es apetitoso y no que es él quien lo considera así. Un observador de segundo orden, el que observa a otro observador observando, sí puede ver los esquemas de distinción del observador que él observa: puede, entonces, ver por qué éste ve las cosas como las ve, aunque este observador de segundo orden tampoco puede ver sus propios esquemas de distinción.

Al interactuar con otra persona, salta a nuestra vista si usa o no anteojos, aunque el que los lleva puestos no pueda verlos. Así como podemos entender que para un vegetariano sea atractivo un plato de lechuga y que un bife chorizo no lo sea, también se hace posible comprender el juego amoroso de una pareja, algo que para los mismos integrantes de la pareja es imposible descubrir, porque están en ese juego, o ver la

codicia reflejada en los ojos de un avaro, el cual no cree ser codicioso, sino sólo precavido.

"El observar el observar del otro" no es un juego de palabras: es apreciar las cosas con la perspectiva que la otra parte tiene y entender las razones por las cuales tiene esa visión. En la negociación, observar el modo cómo la otra parte mira el problema nos permitirá captar sus intereses, y nos entregará claves para mirar el mundo como lo observa la otra parte, generando confianza en ella, lo que probablemente hará cambiar su obstinación. Recordemos que como observadores también somos ciegos a nuestros esquemas de distinción y que la solución al problema no siempre estará en el mundo que percibimos, sino en la comprensión de cómo los otros perciben el problema.

A modo de ejemplo, las personas tienden a darles valor a las cosas por su historia con ellas. Quien vende una casa cree que su valor es superior al de mercado, ya que la ha acomodado a sus necesidades y ha vivido en ella momentos importantes, lo que le agrega un valor emocional que el comprador no ve. Éste, por su parte, también tiene sus esquemas de distinción que debemos reconocer: esta casa, ¿representa un ascenso de estatus? ¿Busca una casa definitiva? ¿Tiene hijos? Estas preguntas y otras ayudan a descubrir los esquemas de distinción con los cuales este comprador mira la casa, esto es, descubrir sus intereses y motivaciones. Entonces, aunque parece que la negociación se refiere al mismo objeto –la casa– en la práctica son objetos distintos. La casa que vende el vendedor no es la misma por la que se interesa adquirir el comprador. Para el vendedor es evidente que vale más porque ha hecho importantes arreglos que la hacen sumamente cómoda para cualquier familia, sin darse cuenta que está pensando en la suya. En cambio para el comprador, la casa vale menos porque está cerca de una avenida cuyo alto tráfico genera ruido, lo que el vendedor ha dejado de escuchar, porque se ha acostumbrado. Él sólo ve ventajas en la cercanía a una avenida en la cual circula locomoción.

5. Circunscribir el problema a pocos puntos relevantes

Es común que los negociadores entrampados en el posicionamiento, al ver que las cosas no están dando los resultados esperados, agreguen a sus posiciones mayores y nuevas argumentaciones y antecedentes –que no logran el fin de aclarar, sino que confunden aún más–, algunas veces apoyados por nuevos miembros de su equipo o en supuestas normas de legitimidad.

Así, ocurre que ante la falta de soluciones los negociadores son apoyados por refuerzos de su equipo que, con nuevos bríos, otorgan mayor complejidad y posicionamiento a la transacción. “Si crees que yo soy duro, espera que llegue mi jefe; él si que es duro de verdad y sabe negociar”. Al ser varias las personas involucradas, si los equipos están en una posición de obstinación y negativa, lo recomendable es romper el círculo vicioso de descalificaciones mutuas –apoyadas por los miembros del propio equipo– y designar un representante por cada parte, para que ellos, con amplios poderes, reduzcan los asuntos conflictivos y generen una nueva óptica frente a los mismos.

La complejidad también es alta cuando las partes invocan reglas o estándares externos que justifican su obstinación. “Nuestra compañía de seguros sólo paga siniestro total del auto cuando éste tiene un 75% de daño; su caso no representa ni siquiera el 50%; por lo tanto, olvídese de la pérdida total y envíelo al taller”. Acá la posición está fundada en una regla que en principio no se podría cuestionar y se basa en un supuesto criterio de legitimidad que, aunque es unilateral, es un criterio al fin.

En estas situaciones se debe insistir en poner sobre la mesa criterios que sean legítimos para ambos; tal vez, proponer otro liquidador, enviar el auto a otro taller para una nueva inspección; que un experto indique los riesgos que implica reparar un auto con ese daño; en definitiva, no dar el brazo a torcer.

Frente a esta contingencia de adicionar nuevas aristas, como reglas legítimas o nuevos involucrados que dificultan la negociación, debe reducirse el número de asuntos al mínimo, cerrando aquellos de menor complejidad y dejando los más relevantes para el final. De esta manera, si en una transacción por varios cientos de computadores nuevos no se logra llegar a acuerdo en el valor de cada computador, al menos se puede acordar un tema diverso, como la fecha de

entrega, para reducir el número de flancos abiertos. Al existir consenso sobre un asunto de segundo orden, las partes ya han solucionado un tema y se dan cuenta de que son capaces de trabajar en conjunto. Despejados los asuntos secundarios, podemos abordar los centrales en términos de intereses más que de posiciones.

6. Aumentar las opciones sobre la mesa

Se trata de sobreponerse al estereotipo de que el resultado de la negociación es de tamaño fijo y que es imposible generar opciones.

Aunque son muy relevantes, el precio o el plazo no son los únicos factores que determinan las negociaciones, por lo que frente a la terquedad de la otra parte, centrada únicamente en ese tipo de factores tangibles, es conveniente invitarla a mirar otros aspectos de la transacción, como las oportunidades de desarrollo conjunto, el descuento por pago al contado, flexibilidades en la entrega, garantías, etc. Cuando hay más opciones para elegir, mayor será la probabilidad de encontrar una solución aceptable para todos.

Es aconsejable hacer más atractiva la oferta a través de cuestiones de bajo costo para el que ofrece, que pueden ser de alto impacto para el otro y que lo harán proclive a hacer también concesiones. Si usted es dueño de un centro dental y está arrendando oficinas a un equipo de dentistas jóvenes, que disponen de un presupuesto limitado porque recién comienzan su labor, y además dispone de sillas técnicas, ¿por qué no entregárselas en préstamo o cobrarles muy bajo por ellas durante el primer año de arriendo? Por lo demás, ¿qué hará usted con esas sillas si los dentistas no pueden pagarlas?

7. Busque alianzas donde cree que no las hay

Un buen consejo frente a la obstinación es aliarse al obstinado. Busque oportunidades para ser inconsistente con sus propias suposiciones y prejuicios e invite a la otra parte a buscar intereses comunes, objetivos compartidos, agendas afines y alianzas equitativas, ya que así controlará los pasos del otro y podrá intervenir cuando sus intereses se vean perjudicados. Como dicen los refranes, “al enemigo, mejor tenerlo en la cancha propia” y “a los enemigos, cubiertos de plata”.

Imagine que usted es gerente de finanzas de una empresa y un

nuevo analista demuestra destrezas especiales en ese campo, pero, además, critica veladamente su trabajo y posiblemente quiere su puesto; la reacción típica es apartarlo, sacarlo de la toma de decisiones y postergar su desarrollo, táctica que puede ser transitoriamente exitosa, pero en el mediano o largo plazo le dará dolores de cabeza. Usted dedicará parte relevante de su escaso tiempo a planificar estrategias para limitar, coartar y apartar a su rival, y él seguramente hará lo mismo. El resultado será pérdida de tiempo y valor para ambos, menos rentabilidad para la empresa u organización y daños en la relación.

Al analizar el gráfico de la página 265, se observa que la mayoría de los negociadores encuestados prefiere un encuentro amistoso a uno conflictivo (86%), cree que lo más justo es repartir el valor en partes equilibradas (70%) y le agrada encontrar intereses comunes para convertirlos en el centro de la negociación (86%). En definitiva, como negociadores generalmente optamos por el encuentro colaborador entre las partes y la búsqueda de soluciones que satisfagan a ambas por sobre la obstinación y el posicionamiento.

Conocidos los factores que podrían conducir a la competencia, es necesario esforzarse en trasformar a la otra parte en un cooperador y ser, también nosotros, efectivos contribuyentes al proceso de negociación.

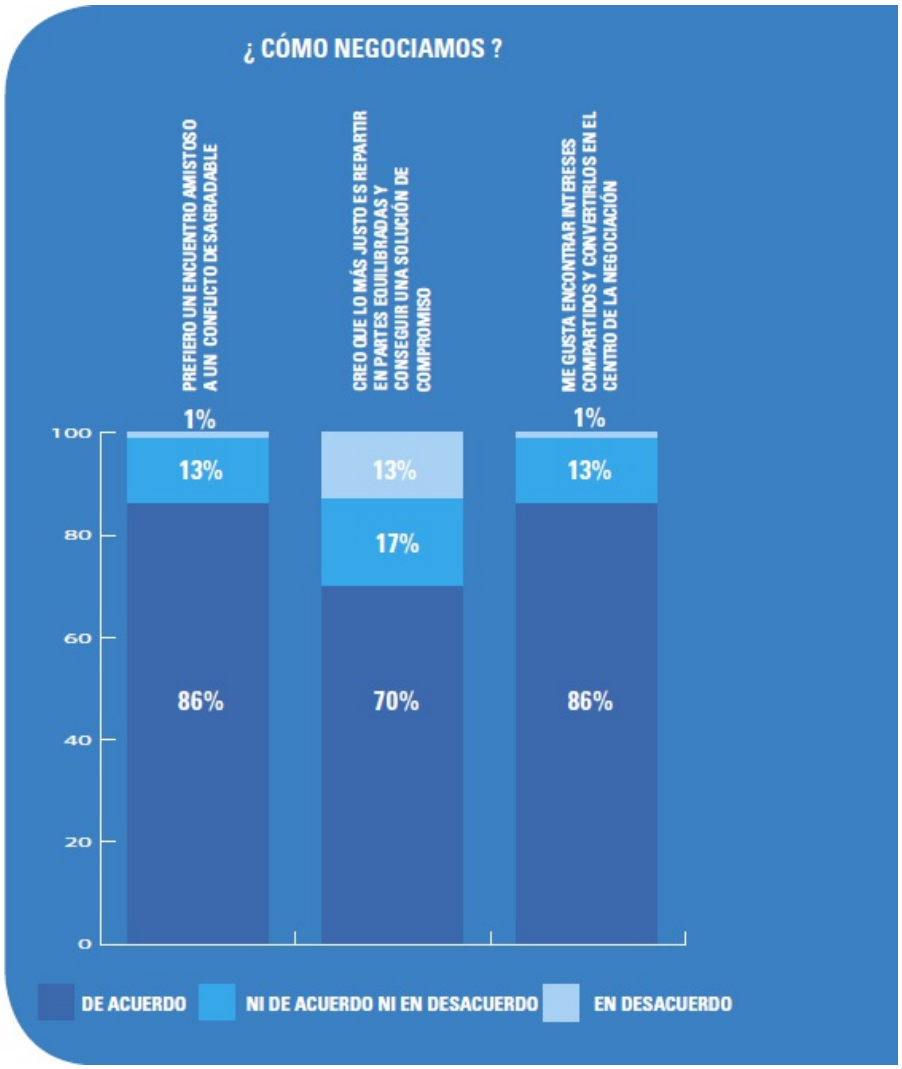
Habilidades del negociador

Según Roy J. Lewicki (1996) estas son las habilidades que debe tener un negociador para transformar al competidor en un cooperador:

- Habilidad para planificar estratégicamente: Nunca el exceso de preparación está de más; por el contrario, quienes menos preparan y planifican dejan la suerte de su negociación a variables que podrían haber previsto.
- Conocimiento acabado y detallado de su producto o servicio: Estrechamente vinculado con la preparación, ya

que quien no conoce lo que transa tiene altas probabilidades de dejar valor o perder credibilidad frente a la otra parte.

- Habilidad para pensar con claridad bajo presión: En cualquier negociación las personas se juegan asuntos personales tangibles e intangibles, que afectan las propias emociones y percepciones, por lo que la habilidad para pensar con nitidez en esos momentos es clave.
- Inteligencia práctica: No se trata de tener un gran coeficiente intelectual, sino de saber mirar con perspectiva lo que está ocurriendo en la negociación. Es la habilidad de “mirar desde arriba y con perspectiva la negociación”, para abstraernos y ver más allá de lo que ocurre en la mesa de conversaciones.
- Habilidades comunicativas: El lenguaje verbal, corporal y simbólico son claves. La habilidad de comunicar para ser entendido y oír a la otra parte para comprender qué y por qué quiere lo que demanda hacen la diferencia. Recordemos que la comunicación sólo se completa cuando el otro –que puede ser uno mismo– comprende.
- Integridad personal: Tiene relación con la ética en la negociación. Es más que habilidad; es una forma de desempeñarse en el mundo de los negocios y las relaciones sociales, que significa cumplir la palabra empeñada, ser confiable, no engañar ni mentir, y ser respetuoso de los valores y principios que gobiernan las relaciones comerciales.
- Habilidad para generar y utilizar el poder: El poder es clave en las negociaciones, sobre todo para aquellos que tienen menos, ya que éste puede ser generado a través de diversas fuentes (capítulo 6). El poder debe ser ejercido sin aplastar a la otra parte, sino educándola porque su ejercicio respetuoso lo incrementa.



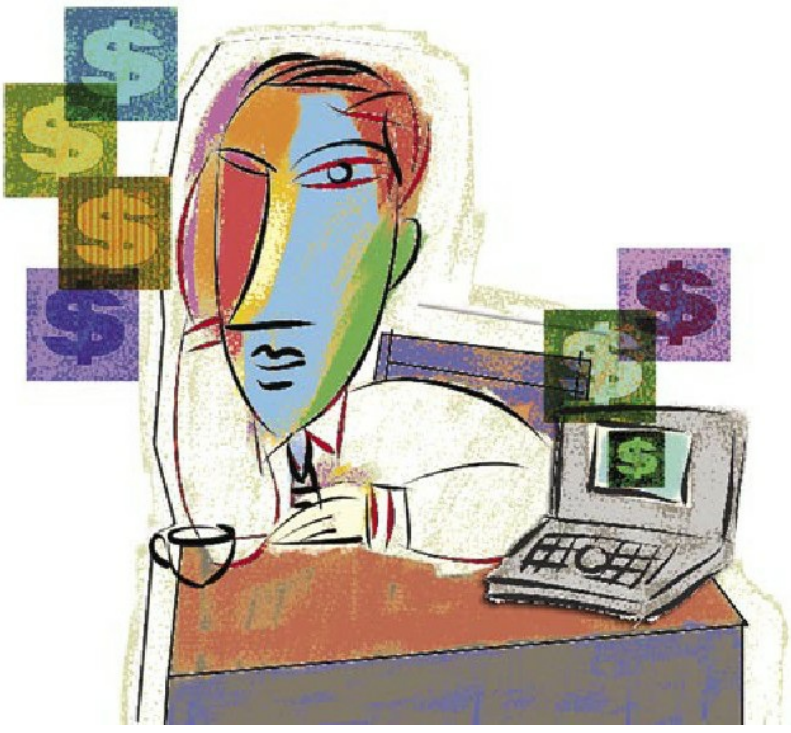
Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN	TÁCTICAS PARA TENER EN CONSIDERACIÓN
1 Alternativas (BATNA)	**Preparación:** No existe preparación suficientemente exhaustiva. Siempre es posible mejorarla. El tiempo ocupado en la preparación es ahorrado en la mesa de conversaciones.
2 Intereses	
3 Opciones	
4 Legitimidad	**Escuchar:** Atentamente y en forma activa. Observar el modo cómo el otro observa: ver los esquemas de distinción que utiliza sin ver.
5 Compromisos	
6 Comunicación: síntesis de tres selecciones: información, darla a conocer y entenderla.	**Poder:** Tener el poder de su lado o crearlo buscando nuevas fuentes de poder.
7 Relaciones de cooperación y alianzas estratégicas.	

Bases para utilizar una metodología práctica en la negociación de acuerdo al Harvard Negotiation Project

OBTENIENDO UN BUEN ACUERDO

1. Éste debe ser mejor que nuestro BATNA, o inferior, si las relaciones son claves.
2. Nuestros intereses quedan satisfechos y los de la otra parte lo necesario como para que el acuerdo se cumpla y se sienta tratada con justicia.
3. La solución es la mejor de las opciones creadas por las partes, habiendo ambas intervenido en su creación.
4. Es racional y ambas partes lo sienten equitativo, sustentado en criterios o procedimientos legítimos.
5. Los derechos y obligaciones de las partes en el cierre son de fácil comprensión y ejecución y tienen garantías de cumplimento.
6. Las partes se han comunicado en forma franca y activa, especialmente escuchando al otro.
7. El proceso permite establecer una buena relación entre las partes o, a lo menos, no dejarla peor.



PARA RECORDAR

- Desde el inicio de la negociación, se debe invitar a la otra parte a construir, poniéndola del mismo lado de la mesa.
- Para obtener ambas partes un acuerdo beneficioso y preservar su relación a futuro, es preciso tener presente la metodología que hemos aprendido acerca de la negociación.

LA mayoría de las negociaciones se produce entre partes que tienen una relación en curso. Por tal razón, cada involucrado, además de intentar satisfacer sus intereses, debe velar por mantener –o al menos no perjudicar– su relación con el otro. Esto se acentúa en un contexto globalizado, donde la colaboración aparece, en muchas ocasiones, como indispensable.

Caso 1: El fracaso de una relación

Luego de un par de años, las empresas Embotelladora Refobol y Viña Lobomía se volvían a encontrar. Tiempo atrás, ya habían hecho negocios juntos, cuando la Viña Lobomía lanzaba su primer producto al mercado.

Embotelladora Refobol, por su parte, tenía ya una larga trayectoria de trabajo con diversos viñedos a los que ofrecía sus servicios. Sus resultados siempre habían sido buenos, pues brindaba una prestación de alta calidad, esencial para asegurar la buena preservación y presentación de los

productos.

Era la segunda vez que Viña Lobomía se presentaba al mercado. En esta oportunidad, era importante garantizar un embotellamiento de excelencia, ya que introducirían un nuevo vino que se distinguiría por ser el mejor de la viña y con el cual tenían grandes esperanzas de alcanzar un alto prestigio entre las empresas del mismo rubro.

Negociar los plazos, diseño y entrega de los productos sería sencillo. La Viña Lobomía estimaba que la Embotelladora Refobol no exigiría precios muy altos por sus servicios, pues anteriormente el presupuesto había sido adecuado a lo que ellos tenían disponible.

Sin embargo, en esta ocasión la Embotelladora Refobol sabía de las grandes expectativas de Lobomía con este nuevo producto y de las altas ventas que había tenido en el pasado con el anterior. Siempre que volvía a negociar con una empresa, demandaba más dinero en caso de que ésta hubiera obtenido renombre en el mercado. Por ello, habían decidido aumentar el precio del embotellamiento.

Cuando la Viña Lobomía solicitó el presupuesto a Refobol, para su sorpresa, era prácticamente el doble de lo que esperaba.

Indignados, los ejecutivos de Lobomía preguntaron cuál era la razón de tal alza, a lo cual sin reparos los encargados de la Embotelladora Refobol respondieron ofendidos:

–Porque sólo así podemos garantizar un embotellamiento de excelencia y no estamos dispuestos a aceptar un precio menor.

Luego de varios intentos, Viña Lobomía pudo notar que sus ahora “contrincantes” no tenían ninguna intención de llegar a un acuerdo y, muy molestos, sus ejecutivos optaron por abandonar la negociación. Preferían buscar alternativas a dejarse extorsionar por su antiguo colaborador en el momento que más lo necesitaban.

Este ejemplo nos demuestra que en casos en que las empresas se

unen bajo una misión común es indispensable que todas contribuyan al éxito del negocio y con ello, en el impulso hacia la colaboración, sin la cual es muy posible fracasar. Las altas exigencias del mercado mundial hacen que la cooperación sea necesaria, porque basta que falle uno de los eslabones de la cadena productiva para que todo el proyecto concluya mal.

Para seguir con nuestro ejemplo, cada vez que se exporta vino también se exportan botellas, corchos, etiquetas y cajas de cartón. Si la calidad de alguno de estos componentes es deficiente, con alta probabilidad se perderá el negocio de su fabricante y el de todos los demás. Es cada vez más frecuente que los mercados exijan la trazabilidad de las mercancías ofrecidas. Esto significa que un producto terminado debe estar en condiciones de demostrar que todos los procesos involucrados en su manufactura han cumplido con los estándares internacionales de calidad, pureza, tratamiento del medio ambiente y derechos laborales. Sólo se puede cumplir con relativa facilidad esta exigencia si los productores participantes consiguen cooperar; en tanto, puede llegar a transformarse en un obstáculo infranqueable si la cooperación se convierte en una descarnada competencia en la que cada uno intenta obtener el máximo de beneficios a costa de los demás. El resultado es claro: todos pierden y nadie gana.

Constantemente se crean alianzas entre grandes compañías o antiguos competidores que buscan responder así a las múltiples amenazas que presenta la economía global y aprovechar sus oportunidades. Pareciera que aquel que intentase capturar un mercado, sin aliarse con un socio que conozca la plaza y disponga de los canales de distribución adecuados, podría estar arriesgando energía y tiempo que, a largo plazo, podrían ser irrecuperables.

El problema es que los negociadores suelen desatender el proceso de la negociación y, con ello, la relación existente entre las partes, centrándose tan sólo en el objetivo último: en el resultado que se obtenga luego del cierre.

La negociación es un continuo y no un evento que pueda aislarse en un espacio y tiempo determinados. Está constituida por una serie de encuentros, conversaciones y deliberaciones entre quienes forman parte de ella, los que varían en el tiempo y según las circunstancias

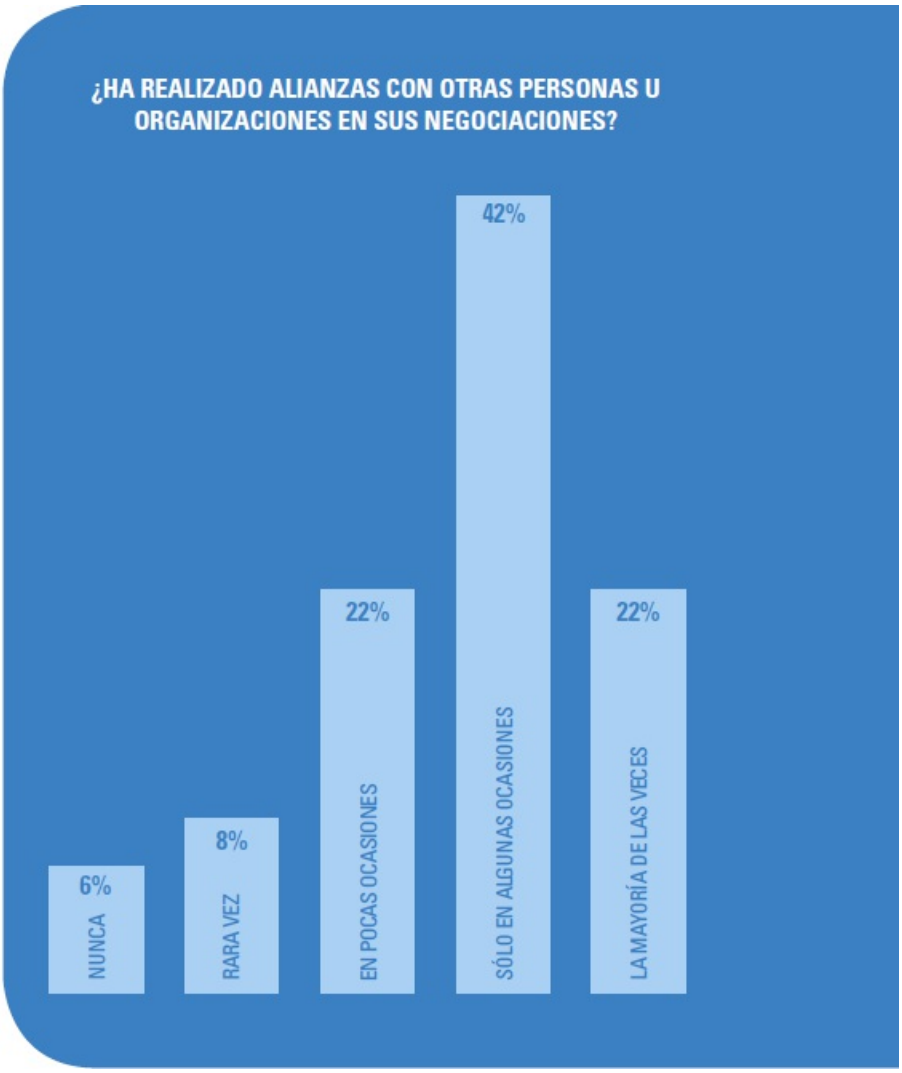
del entorno.

COLABORAR PARA COMPETIR

¿Cuán seguido establecemos alianzas con otros en nuestras negociaciones? Revisemos el gráfico de la página siguiente.

Como es posible observar, la mayoría de los ejecutivos chilenos encuestados afirma realizar alianzas tan sólo en algunas ocasiones (42%). No obstante, los esfuerzos por entablar relaciones estratégicas en nuestras negociaciones podrían resultar muy favorables en sus resultados.

Debido a la alta competitividad existente, veíamos que las compañías deben unirse para lograr potenciar sus ventajas y visibilidad en el mercado. Como consecuencia, en lugar de la antigua disputa por algún estrecho mercado interno, las empresas optan por realizar alianzas estratégicas que garanticen su desarrollo y evolución. La competitividad interpela a una fuerte interdependencia en la cual, sin un aliado, resultaría muy difícil –o prácticamente imposible– mantenerse en el mercado.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

En este contexto, surgen diversas coaliciones, de variadas formas e intensidades. Tal es el caso, por ejemplo, de aquellas compañías que integran una misma cadena de valor en la que múltiples proveedores de materias primas y productos intermedios se unen ante el desafío de suministrar al mercado productos de alta calidad y con la mayor prontitud posible, cumpliendo con los estándares exigidos internacionalmente. En definitiva, hoy en día es esencial la colaboración con otros para lograr un exitoso final en la entrega de un producto.

En el capítulo 4, acerca de opciones y legitimidad, hicimos referencia al conocido ejemplo de colaboración entre los industriales

de Japón para enfrentar unidos el desafío de mejorar la imagen que los productos de factura japonesa tenían en el mercado mundial. Un ejemplo más cercano y actual es el de Sal Punta de Lobos, que en el año 2004 estableció una alianza con la gigantesca empresa K + S del mismo rubro, pero orientada a mercados complementarios, para estar en condiciones de mantenerse en un ámbito dominado por megaempresas; al hacerlo, Sal Punta de Lobos consiguió aumentar su valor, y luego de dos años, en abril de 2006, fue comprada por la misma empresa con la cual se uniera, en una negociación donde aparentemente todos ganan: los propietarios de Sal Lobos, porque en menos de cuatro años desde su adquisición quintuplicaron su valor, mediante la internacionalización de la compañía y la diversificación de sus productos, logrando venderla ventajosamente; y la compañía compradora, porque al unir ambas empresas llega a posicionarse como la segunda del mercado mundial.

Sin embargo, la creación de alianzas no se restringe a los lazos entre empresas o grandes compañías; también es posible la creación de coaliciones al interior de ellas. En las últimas décadas, han surgido nuevos tipos de alianzas antes inexistentes. Tal es el caso de los nexos entre trabajadores y empresarios con el objetivo de proteger los intereses y posiciones de ambas partes. En muchas ocasiones, el mantenimiento de una buena relación entre ellos se presenta como un requisito para el buen funcionamiento de toda la organización, manifestándose en la satisfacción de sus miembros y en el mejor rendimiento y productividad en sus funciones. Sindicatos tan significativos como los de Codelco hacen alianza estratégica con la empresa, porque ambas partes reconocen que comparten el interés por mejorar la competitividad.

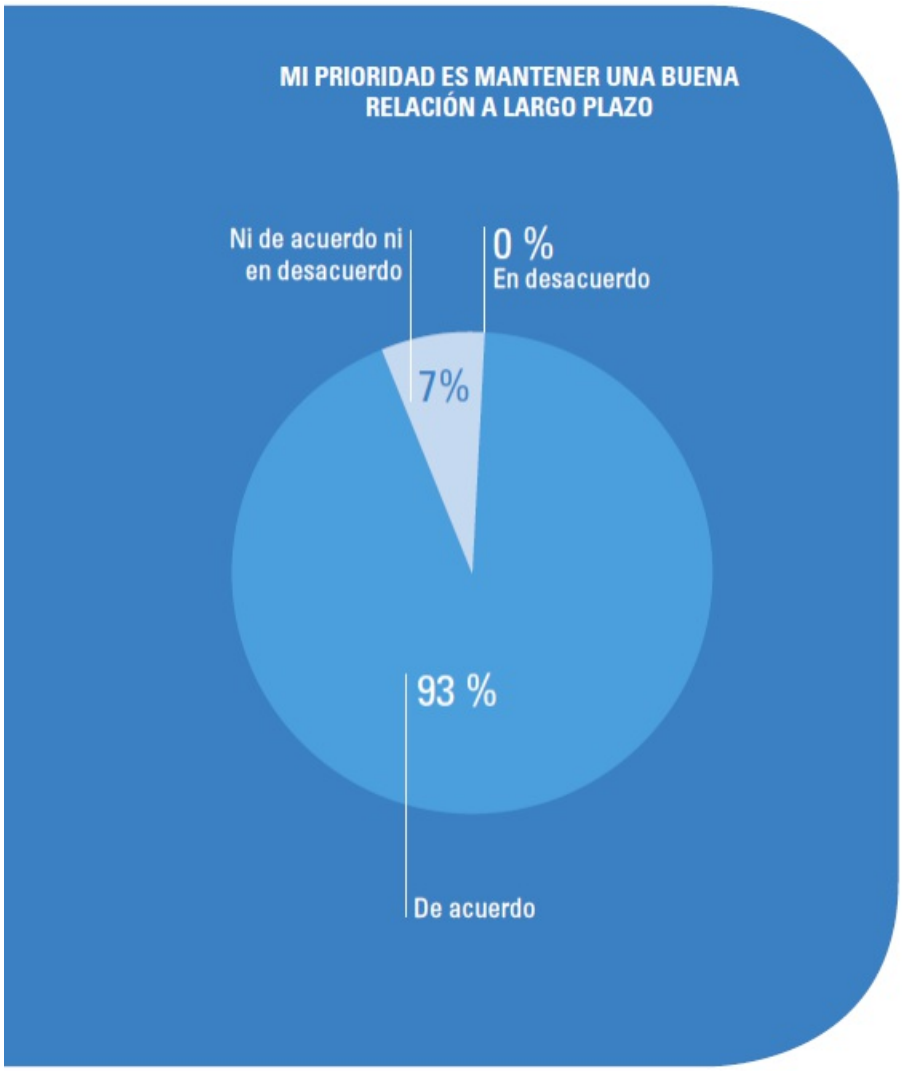
¿Existe un dilema entre competir y negociar? Aunque se podría pensar que la respuesta debería ser afirmativa, la experiencia nos demuestra que dicho dilema es falso.

Dada la complejidad de la sociedad actual, la colaboración emerge como un requisito necesario para competir. En un mercado interdependiente, el aislamiento no resulta operativo, sino que, por el contrario, se hace impracticable e ilusorio. En vistas a un objetivo común, competir y colaborar se acoplan: necesitamos colaborar con otros para poder competir. La sociedad mundial no sólo nos interpela

a colaborar, sino, más aún, nos lo exige.

UN PROBLEMA COMÚN: EL DETERIORO DE LAS RELACIONES

Hasta ahora hemos podido apreciar el gran valor de colaborar con otros en nuestras negociaciones. Sin embargo, no se trata tan sólo de buscar alianzas productivas que beneficien directamente los resultados, sino que el desafío es aun mayor: mantener una relación sostenible en el tiempo. A modo de ejemplo, al momento de persuadir a un cliente, un vendedor no debe preocuparse únicamente de vender su producto, sino además de ganar la confianza y lealtad del cliente para que, en el futuro, vuelva a visitar su tienda.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto, 2005.

En el gráfico de la página anterior es posible corroborar la gran importancia atribuida a la relación entre las partes, en donde el 93% de los ejecutivos encuestados la considera prioritaria al momento de negociar.

En toda negociación es preciso esforzarse por no obstaculizar las relaciones y adquirir la mayor fluidez posible en la alianza que se establezca con el otro, ya que, como hemos señalado con antelación, “nunca se sabe cuándo nos volveremos a encontrar con él”. En muchas ocasiones, el ganar buenos socios para el futuro podría resultar de mayor relevancia que el haber obtenido por única vez grandes ganancias.

A pesar de los beneficios de conseguir una buena y duradera relación, llevarlo a la práctica es complejo. Recordemos que si muchas veces nos es difícil mantener un ambiente de colaboración entre los miembros de nuestra familia, a los que conocemos desde siempre y quienes, en general, poseen valores o experiencias similares a los nuestros, ¡cómo no va a ser difícil entablar relaciones con aquellos que no conocemos y que incluso provienen de culturas diferentes, con historias u objetivos del todo disímiles!

Al revisar la encuesta de la página 283, los datos nos demuestran que, como en muchos ámbitos, lo que ocurre en la realidad dista de lo que se estima desde la teoría. Cotejando los dos últimos gráficos observamos que, aunque casi todos los profesionales encuestados expusieron como su principal prioridad el mantener una buena relación (93%), en la mayoría de sus negociaciones afirman no preocuparse realmente de ellas, destruyendo toda posibilidad de alianzas o intercambios a futuro (63%). La verdadera dificultad se encuentra en llevar nuestras esperanzas de conseguir una buena relación a la mesa de negociaciones y, una vez en ella, hacerlas efectivas.

No obstante la gran importancia asignada a las relaciones, frecuentemente éstas funcionan de manera deficiente. Al surgir problemas en la negociación, los lazos tienden a debilitarse y, si las dificultades no son solucionadas en forma adecuada y oportuna, terminan por destruirse.

Existen ciertos obstáculos para la construcción de relaciones y generación de alianzas que es necesario tener presentes para saber

qué es lo que podemos esperar de la otra parte en un proceso orientado a la búsqueda y concreción de un modo de colaborar.

Obstáculos a la colaboración

- Las partes están presionadas por sus representados a ser competitivas.
- Sólo están motivadas por satisfacer sus intereses personales.
- Han tenido una actitud competitiva en su trayectoria que les ha traído consecuencias.
- No han sido capaces, históricamente, de trabajar en conjunto.

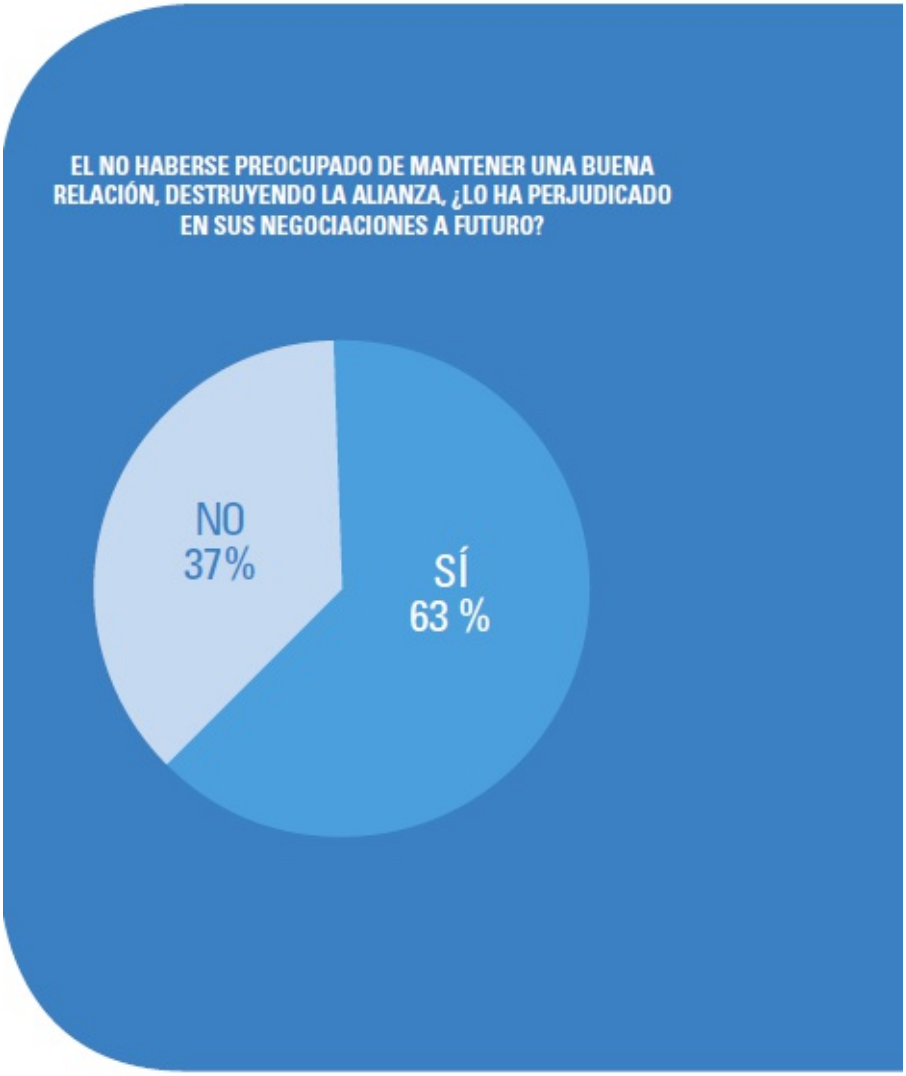
Problemas de las relaciones

1. **Emoción versus razón:** Cuando nos encontramos ante un negociador obstinado, emociones tales como rabia, desesperanza o irritación tienden a dominar nuestro juicio, impidiéndonos tomar buenas decisiones. Si nos dejamos llevar por ellas, con alta probabilidad no sólo nos cegarán; además generarán una contra reacción en la otra parte, destruyendo la relación. Es por ello que debemos intentar seguir siendo razonables aunque el otro no lo sea y no dejarnos dominar por nuestros impulsos.
2. **Comprensión:** Puede que la otra parte no comprenda nuestros verdaderos intereses y que ni siquiera tenga incentivos para hacerlo. Si somos reiteradamente malinterpretados por el otro, lo más probable es que comencemos a “pagarle con la misma moneda”, haciendo las peores interpretaciones de sus acciones e intereses. Debemos recordar que si no impulsamos una verdadera comprensión entre las partes, será prácticamente imposible llegar a un resultado satisfactorio para ambas.
3. **Comunicación:** Antes de menospreciar al otro por no

escuchar lo que queremos expresar, debemos intentar atender lo que nos intenta decir. Si no escuchamos, no podemos esperar ser escuchados. Tomar la iniciativa hacia una escucha activa entre las partes podría conducir a cooperar, agregando valor a la negociación.

4. **El grado de confianza:** Para impulsar un alto nivel de confianza recíproca entre los involucrados en la negociación, es esencial precisar claramente los compromisos y responsabilidades que cada parte deberá cumplir. Seguir dichos acuerdos es fundamental para mantener una buena relación. Si los otros no cumplen sus contratos, nos sentiremos libres para hacer lo mismo con los nuestros, rompiendo toda confianza entre las partes. Recordemos que la confianza es mucho más fácil de destruir que de construir.
5. **La fuerza como método de influencia:** Utilizar tácticas violentas o autoritarias podría hacer que la otra parte abandone la negociación. Debemos cuidarnos de ejercer una presión excesiva sobre la otra parte, ya que de otra forma ella intentará hacer lo mismo con nosotros.
6. **Deslegitimación del otro:** Es legítimo que la otra parte posea intereses distintos a los nuestros. Es precisamente esto lo que nos incita a negociar. Sin embargo, el hecho de que estemos negociando devela también que hay puntos de interés en común que nos unen. Por esta razón, las diferencias no nos deben conducir a invalidar al otro. Si no legitimamos las opiniones de la otra parte, ésta tampoco se esforzará por aceptar las nuestras.

Adaptado de: Fisher, Roger; Ury, William, y Patton, Bruce. *Sí…de acuerdo*. Bogotá: Editorial Norma, 1994.



Fuente: Curso «Negociación: obteniendo el sí», Clase Ejecutiva, *El Mercurio*, agosto,

A pesar de la innegable relevancia que tienen las estrategias de colaboración, muchas relaciones fracasan porque las partes quedan insatisfechas, no son escuchadas o no logran solucionar las dificultades que se les presentan. Las decisiones pierden racionalidad, cada parte deja de intentar comprender los intereses de la otra y comienza a desarrollarse un ciclo de desconfianza que llega muchas veces hasta la mutua agresión. Si esto continúa, ambas terminarán desconociendo la legitimidad, abandonando la relación y esperando –en el mejor de los casos– no volver a encontrarse.

Formas de deteriorar una relación

- **La relación tiende a confundirse con el problema:** Se comienza a tratar a las personas y al problema como si fuesen lo mismo. La frustración ante el desacuerdo puede llevar a los negociadores a expresar su ira hacia el otro, sin disociar el conflicto de la situación.
- **Negociaciones basadas en posiciones:** En una negociación no se barajan las posiciones de cada parte, sino los intereses que subyacen a ellas. Focalizar la negociación en una lucha entre las posiciones podría conducir a una falta de entendimiento de los objetivos y necesidades de las partes. Si nos empecinamos en mantener nuestras posiciones y no buscamos comprender los intereses del otro, será imposible descubrir sus necesidades.

HACIA UN PROCESO DE COLABORACIÓN

Para promover relaciones cooperativas, tomemos el siguiente consejo: si el otro actúa emocionalmente, intentemos equilibrar las emociones con la razón; si nos malinterpreta, tratemos de entenderlo; si nos trata de engañar, seamos confiables, y si intenta presionarnos, no cedamos a la fuerza ni presionemos de vuelta. En la medida de lo posible, debemos aceptar a la otra parte como digna de consideración, aun cuando ella no actúe de la misma forma con nosotros. Sólo así encontraremos el camino hacia la cooperación. Debemos tener presente que el éxito de nuestros intercambios no depende tan sólo de la excelencia del acuerdo obtenido, sino también de la capacidad de manejo que tengamos de los procesos cooperativos.

Recordemos siempre que la negociación es un proceso complejo, que requiere ser preparado; es necesario revisar los argumentos antes de entrar en conversaciones con el otro, reunir a un buen equipo que lleve a cabo la negociación, juntar información de diversas

fuentes, llevar los cálculos hechos, etc. El desarrollo del proceso negociador no se encarga de sí mismo, sino que debemos hacernos cargo de conducirlo. Además, es necesario ocuparnos de lograr una alianza sólida y desarrollar una estrategia conjunta. Así como al planificar abordaremos intereses, opciones, alternativas y legitimidad de criterios, también debemos pensar sobre la importancia de las relaciones entre las partes y acerca del mejor modo de fortalecerlas.

En síntesis, debatir un problema sustancial y mantener una buena relación de trabajo no son metas incompatibles. Por el contrario, las partes pueden encontrarse ante una gran controversia que los lleve a una fuerte discusión, sin por ello tener que destruir la relación.

Tácticas para mantener una buena relación

- Mirar la situación desde el punto de vista de la otra parte: En las negociaciones, pueden existir diversas percepciones ante una misma situación. Ésta es una de las habilidades más complejas y útiles que puede desarrollar un buen negociador. Se trata de observar lo que ocurre a partir de cómo lo aprecia la otra parte, es decir, intentar pensar y sentir como ella. Un simple esfuerzo puede entregarnos mayores luces sobre “su” problema.
- No dejarse llevar por la emoción: Ante un fuerte desacuerdo, las partes pueden dejar fluir sus emociones y no ver solución a sus problemas. No debemos dejar que se estanque la relación y menos aún que se rompa, sino intentar cuidarla y protegerla.
- Ser incondicionalmente constructivos en temas de relación: Para fortalecer nuestros lazos será necesario sacrificar algunos de nuestros intereses para lograr adaptarnos a los intereses del otro. No debemos dejarnos llevar por el comportamiento del otro negociador, sino tomar la iniciativa de mantener una estrategia de colaboración. Recordemos que el proceso de negociación

nos exige acomodarnos a la otra parte para obtener resultados más provechosos para ambas.

- Crear nuevas opciones y soluciones: Si nos encontramos ante un profundo desacuerdo con la otra parte, no debemos empecinarnos en mantener nuestra posición, sino más bien intentar crear opciones que promuevan nuevos caminos y vías de solución para obtener un acuerdo.
- Ser claro y directo en el planteamiento de ideas y argumentación: Para evitar malentendidos que podrían confundir u ofender a la otra parte, es preciso dirigirse al otro en forma clara y con un propósito definido, de manera que nos escuche y ponga atención a lo que le queremos decir.

UNA BUENA RELACIÓN: GARANTÍA DE MAYOR VALOR

Mantener una actitud constructiva en la relación no implica dejar de lado los propios intereses ni sacrificar los objetivos buscados. No se trata de eso: cualquier negociador, al seguir estos lineamientos, puede volcarse hacia prácticas más cooperativas, sin importar cuál sea el comportamiento del otro. La meta es lograr escuchar y abandonar el posicionamiento, de manera que estemos dispuestos a resolver los conflictos con legitimidad y sobrellevar las diferencias, transformándolas en un aporte para el proceso de la negociación. Obteniendo esto, podremos desarrollar la capacidad conjunta de buscar y encontrar soluciones a partir de conflictos y desavenencias.

Reconociendo la cooperación en las alianzas

- Las discusiones al interior de la mesa de negociación son de bajo riesgo y quienes se encuentran en ellas pueden expresar sus inquietudes y desacuerdos sin peligro.
- Todos los involucrados muestran disposición a exponer sus intereses, ideas y opiniones en forma constructiva.

- Se cree que la diversidad de opiniones enriquece las discusiones en la búsqueda de soluciones comunes. Se está atento a escuchar, pues se tiene confianza en la contribución del otro.
- Nadie se siente inhibido, incómodo, presionado o coaccionado al momento de exponer sus argumentos.
- Existe un clima de respeto mutuo que impulsa a la participación.
- Se evitan compromisos vagos o ambiguos que podrían llevar a la confusión y el desencuentro. Por el contrario, se plantean ideas claras y precisas, que promueven el compromiso y la colaboración.
- La modalidad de las discusiones sirve de ejemplo para futuros intercambios entre las partes.

Mientras mayor sea la preocupación que tengamos por fomentar las relaciones, más alta será la probabilidad de maximizar el valor presente y futuro de las negociaciones. Cada vez que pongamos como un objetivo primordial mantener una buena relación con el otro, los resultados obtenidos serán mejores, ya que las partes perfeccionarán su capacidad para trabajar conjuntamente en lugar de buscar tan sólo el beneficio individual.

Las partes deben concentrarse en trabajar “codo a codo” durante el desarrollo de la negociación. Sin embargo, sus objetivos no deben limitarse al mantenimiento de las relaciones. No se trata siempre de “ceder” para no deteriorar la relación, ya que esto sería situarse en el otro extremo, lo que tampoco es adecuado. El verdadero desafío es que las relaciones no deben ser un obstáculo para lograr un modelo de colaboración, sino, por el contrario, un activo que se busca proteger en función de la satisfacción mutua de intereses y de la maximización de valor.

PARA RECORDAR

- Al negociar establecemos una relación social que debemos cuidar.
- Ganar un buen socio para el futuro puede ser más relevante que lograr, por única vez, una gran ganancia.
- No debemos confundir la relación con el problema.
- El éxito no sólo se mide por el resultado, sino también por la capacidad de cooperar en el tiempo.
- No es incompatible discutir un problema y mantener una buena relación de trabajo.

negociación y cultura

CAPÍTULO 10

LOS tratados de libre comercio, la incursión de empresas nacionales en mercados extranjeros, la llegada de ejecutivos, profesionales y trabajadores provenientes de diversos países ofrecen una vasta diversidad cultural. La negociación entre personas de distintas culturas es cada vez más habitual. Saber

cómo manejar estas diferencias permite desarrollar negociaciones más satisfactorias.

Caso 1: Sony, la lealtad como un valor cultural

Akio Morita, fundador y presidente de Sony, experimentó las dificultades de negociar interculturalmente. Cuando Sony decidió instalar una planta en territorio norteamericano, se optó por contratar a un ejecutivo estadounidense para que la dirigiera, con la idea de evitar problemas de manejo de personal por parte de jefes provenientes de otro ámbito cultural. Siguiendo las costumbres de selección y adiestramiento japonesas, se escogió a un prometedor egresado de una reputada universidad norteamericana, se le entrenó en Japón haciéndolo pasar por todos los departamentos de la empresa, se discutieron con él los planes de desarrollo para la nueva planta en su país y, finalmente, se le puso a cargo de ella. No había pasado mucho tiempo, cuando el recién nombrado "gerente" se acercó al señor Morita para hacerle saber que una empresa de la competencia le ofrecía contratarlo por un sueldo mayor. Morita no podía creerlo. Fue tal su estupefacción que no supo cómo reaccionar. Para él era inconcebible que un joven al que se había incorporado a la empresa pudiera siquiera considerar otra oferta de trabajo. Decidió dejarlo en libertad de acción y el joven profesional renunció a Sony para firmar contrato con la otra empresa.

Al cabo de un año, hubo una gran feria electrónica y Morita, que estaba en el *stand* de Sony, vio con disgusto que al frente suyo estaba su empresa competidora, representada por el mismo ejecutivo con el que había ocurrido el incidente. Recuerda Morita que estaba evaluando cuál debería ser su

actitud frente a quien consideraba un traidor, cuando pudo ver con sorpresa que éste, con una gran sonrisa, se dirigía a él diciéndole: “¡Qué gusto me da verlo señor Morita, nunca olvidaré lo que Sony hizo por mí!”.

Adaptado de: Morita, Akio. *Made in Japan*. Buenos Aires: Emecé Editores, 1987.

El ejemplo anterior no es algo que ocurra excepcionalmente en las negociaciones. Es un fenómeno común cuando intervienen personas provenientes de contextos culturales distintos. Incluso dentro de América Latina, en la que prevalecen antecedentes históricos y culturales bastante homogéneos, hay diferencias culturales que hacen que las negociaciones se tornen difíciles. Como veremos, las pautas culturales que modelan el comportamiento humano tienen una incidencia tal, que ignorarlas en el proceso de negociación podría provocar grandes conflictos.

El caso 1 muestra la dificultad de negociar con culturas ajenas. En el modelo japonés se sabe tácitamente que el empleo es de por vida. La lealtad es un valor arraigado en la cultura, tanto de los empleados hacia sus empresas como de éstas hacia sus miembros. Se asume que la organización no despedirá al empleado, así como también que éste no abandonará la empresa, aun cuando tenga una mejor oportunidad. El hacerlo podría ser considerado incluso una forma de traición. En Estados Unidos, y en Chile con ciertos matices, en cambio, se valora ante todo la libertad individual y cada persona desarrolla su carrera laboral persiguiendo su propio interés. El compromiso con la organización se restringe a lo estipulado en el contrato, y la lealtad esperada por parte de la empresa se cumple tan sólo con advertirle anticipadamente al empleador que se tiene otra oferta. Entonces, si a la empresa le interesa mantener la relación laboral, ofrecerá mayores beneficios o una mejora en el contrato actual. Si no lo hace, el empleado dará por entendido que ya no existe interés en que se quede ahí, sintiéndose liberado para aceptar la otra oferta.

TRASPASANDO FRONTERAS: LAS NEGOCIACIONES INTERCULTURALES

Las culturas no son universales, sino que se caracterizan, precisamente, por representar la particularidad de un determinado sistema social: de un pueblo, una etnia, una organización. Para decirlo de manera simple y clara: es algo universal que los seres humanos necesitamos alimentarnos, pero qué es lo que comemos y cómo lo preparamos es particular y corresponde a nuestra cultura. Del mismo modo, la necesidad de regular los comportamientos sociales y de resolver conflictos es universal, pero la forma que cada cultura ha preferido para hacerlo es particular. Esto conduce a que un gesto de cortesía en determinado contexto cultural puede ser visto como descortés, mientras que en otro es mirado como una actitud correcta.

La cultura determina en gran medida el modo de trabajar de las personas, los valores que poseen, los estilos de toma de decisiones, sus motivaciones, las reglas de cortesía y lo que les genera –o no– confianza. Por esta razón, al desarrollar una estrategia de negociación resulta indispensable atender las posibles diferencias culturales con la otra parte.

Cuando involucran a personas provenientes de la misma cultura, las negociaciones se ven facilitadas porque todo gesto, acción u omisión es interpretado en el sentido apropiado. En cambio, si los negociadores pertenecen a mundos culturales diferentes, hay una alta probabilidad de que surjan inconvenientes que si se descubren son menores, pero que activan prejuicios y generan graves dificultades si no se ven.

El mundo normativo, esto es, lo que es “correcto” para unos, puede ser diferente para otros. Asimismo, el lenguaje, las tradiciones, las costumbres, los rituales, las ideologías, las habilidades, los estilos de toma de decisión, los hábitos, pensamientos o actitudes, lo valorado y lo menospreciado, etc., serán también distintos y podrían incluso ser opuestos a los nuestros. Frente a esta situación debemos, ante todo, intentar salirnos de nosotros mismos y mirar más allá de las propias fronteras.

Las culturas son un modo de enfrentar el problema de la doble contingencia constitutivo de toda relación social. Dado que los seres humanos disponemos de diversas posibilidades de elección, es necesario buscar modos que faciliten la coordinación y el acuerdo.

Cada cultura ofrece un marco que permite la formación de sistemas sociales, porque aumenta la probabilidad de ciertos comportamientos y disminuye la de otros. Los códigos de conducta, por ejemplo, generan consenso respecto de lo que se considera adecuado o inadecuado en una situación. Incluso existen normas referidas a lo que es un comportamiento aceptable entre desconocidos: el modo en que una persona puede acercarse a otra para pedirle alguna información; la forma de trato apropiada entre gente de la misma (o diferente) edad, género, etc. Compartir una cultura, en resumen, significa resolver parte importante de los problemas de la doble contingencia. Este teorema –no sé cómo se va a comportar el otro, pero sé que él tampoco sabe cómo voy a actuar yo– se hace menos problemático si la cultura es la misma. Siglos de vida en común han llevado a los pueblos a generar formas de relación que disminuyen la complejidad del encuentro social: una persona “bien educada” actúa de cierta forma; tal o cual comportamiento “no es bien visto”; “no es de hombre”; “no es decente”, son algunos de los modos de definir lo socialmente aceptado o reprobado.

Esos mismos factores culturales que hacen más fácil enfrentar la contingencia del actuar del otro al interior de la misma cultura lo hacen mucho más difícil en la relación entre personas que no comparten la misma cultura, y ponen un nuevo obstáculo al ya complejo proceso de negociaciones. Una inadecuada ponderación del factor cultural puede significar la diferencia entre éxito y fracaso en una negociación.

Las suposiciones respecto al comportamiento propio y ajeno pueden no ser las mismas. Modos de conducta vistos como algo natural, que “no puede ser de otra manera”, aparecen de formas distintas. Lo esperado no sucede, y frecuentemente ocurre algo imprevisto. La primera reacción frente al quiebre de la normalidad es de molestia, incomodidad, desasosiego e incertidumbre. La otra persona ha realizado un acto considerado inaceptable o ha dejado de hacer lo que correspondía. Antes de aceptar que esta acción u omisión se debe a diferencias culturales –lo que inmediatamente llama la atención sobre la contingencia de las culturas, incluso de la propia– tendemos a interpretar este comportamiento anómalo desde los patrones culturales propios. Entonces se piensa que el otro es

“mal educado”, “agresivo”, “soberbio”, “indiscreto”, “no confiable” o “torcido”.

Dada esta situación, lo aconsejable en una negociación intercultural es manejarse con pies de plomo y arriesgar sólo pequeños avances que vayan cimentando el camino que luego se habrá de recorrer. Cada uno de estos pasos debe invertir relativamente poco, de modo que si se detecta algún error no sea demasiado lo perdido. Ésta, por lo demás, es la estrategia habitual que los seres humanos utilizamos al hacernos cargo de la doble contingencia e intentar iniciar una relación social (Luhmann, 1991). En el caso de la negociación intercultural, los pequeños avances se refieren a la necesaria cautela en el trato –para evitar molestar con un comportamiento culturalmente incorrecto– sumada a una amplia dosis de tolerancia, e impedir que alguna conducta culturalmente inadecuada de la otra parte obstruya el proceso de negociación. Al respecto, es aconsejable suspender el juicio respecto de la otra parte, concediéndole “el beneficio de la duda”. Si se ha comportado erróneamente, antes de concluir que es un irreverente, un mal educado o un irrespetuoso, resulta conveniente pensar que es un extranjero que no conoce nuestras reglas.

La cultura es un sistema vivo, que opera tanto en el proceso de la negociación como en todo sistema social. La dificultad para impulsar un propósito específico en ella no tiene relación entonces con una imposibilidad culturalmente determinada, sino con la incapacidad de las partes de encontrar el nicho adecuado para que la negociación fructifique y tenga éxito.

LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN LA OBTENCIÓN DEL “SÍ”

A pesar de que con la globalización el mundo se ha hecho más homogéneo, no significa que exista una sola cultura. Las diferencias culturales se hacen notorias y cada vez más relevantes. Resurgen antiguos nacionalismos, luchas y conflictos por creencias religiosas, por diferencias raciales, por orígenes étnicos, por la supervivencia de las lenguas, por el respeto de las costumbres, entre otros. Los acontecimientos que ocurren a un lado del mundo interesan al otro; la comunicación e intercambios traspasan todas las barreras.

La alta interconexión nos lleva a ser partícipes en el mundo globalizado, pero esta participación no es sino desde lo propio. Se

negocia con otros países, pero muchas veces surgen complicaciones por la historia que los distingue. Se intenta vender en el exterior un producto muy valorado por el gusto local, para comprobar con sorpresa que no satisface el paladar de los eventuales compradores. Un ejemplo de esto es el vino chileno, que debió adaptarse, incorporando tecnologías y ofreciendo varietales, a las exigencias de los mercados internacionales.

Se invierte en otros países con altas expectativas de éxito, sin comprender las razones que llevaron al fracaso: “Somos tan distintos”, es la conclusión más frecuente. Los prejuicios operan en ambos sentidos y en las negociaciones interculturales muchas veces se enfrentan. La negociación tiene dificultades para llegar a buen término porque todo lo que se diga o escuche es malinterpretado desde el marco del estereotipo: cómo nos ven y cómo los vemos. Sin embargo, esto no constituye una barrera infranqueable. Lo demuestran miles de negociaciones exitosas que se desarrollan día a día entre personas de las culturas más diversas.

Frente a una negociación, es importante saber quiénes participan en ella, si pertenecen a culturas diferentes, los intereses y posiciones de cada uno y el poder que cada cual posee para influir en las decisiones que lleven a un acuerdo. La simple advertencia, por ejemplo, de que hay personas provenientes de culturas diferentes hace evidente el peligro de que se produzcan malentendidos o se despierten prejuicios. Conocer sus intereses y posiciones servirá para poner los énfasis como es debido, sin dejarse atraer por los efectos distractores que pudieran tener comportamientos desacostumbrados. Entender las fuentes de poder de las que disponen los negociadores ayuda a desarrollar una estrategia que las considere debidamente y no las mire en menos si quien dispone de ellas ostenta ropas estrafalarias, ni las sobrestime si el que cuenta con ellas da muestras de superioridad o pertenece a una cultura muy admirada.

En suma, los negociadores deben ser capaces de abandonar sus presuposiciones –tanto de los modelos de negociación propios, como de los prejuicios acerca de la cultura con la que se está negociando– para estar realmente abiertos a conocer a la otra parte y, por consiguiente, sus verdaderos intereses. Una vez hecho esto, recién se podrá desarrollar una estrategia de negociación apropiada.

La toma de decisiones que determinará finalmente un “sí” o un “no” en el cierre de una negociación puede diferir ampliamente de una cultura a otra. Por ello, ante una cultura que no nos es familiar, debemos intentar olvidar nuestra mirada “local” y desarraigarnos del contexto cultural conocido. Sólo así lograremos comprender sus verdaderos propósitos y entender sus intereses.

En las negociaciones en que interviene más de una cultura, es preciso considerar cuáles son los sobrentendidos en los que se sustenta la relación entre las partes, porque –para cada una– éstos son conocidos, aceptados y evidentes. Estos aspectos “no negociados de la negociación” constituyen un elemento esencial en su desarrollo, por lo cual no deben ser nunca dejados de lado.

¿CÓMO NEGOCIAN LAS DISTINTAS CULTURAS?

Toda negociación lleva consigo un complejo proceso de persuasión. Su objetivo principal consiste en convencer al otro de que satisfacer los intereses propios será también un beneficio para él. Así, ambas partes buscarán persuadir de manera de hacer comunes los intereses propios, bajo el presupuesto de que eso nos llevará a un mejor resultado. No obstante, los mecanismos de persuasión pueden variar ampliamente de una cultura a otra. Para saber indicar al otro nuestros intereses, es preciso conocer cómo negocia cada cultura.

James Sebenius (2002) agrupa los procesos de toma de decisiones en tres modelos generales: piramidal, de consenso y de coaliciones.

Modelos de toma de decisión

1. **Piramidal:** Corresponde a los casos en que las decisiones son tomadas desde la cúspide de una jerarquía, de manera más o menos unilateral. No se debe negociar con agentes que no tienen poder de decisión. Se debe examinar la estructura jerárquica de manera de saber quiénes son los que deciden. Hay culturas en las que, aunque la decisión se tome en un escalón inferior, la alta jerarquía igualmente tiene una gran influencia, lo que hace

conveniente asegurarse el apoyo de ésta, aun cuando no se encuentre directamente involucrada en la negociación. En general, este modelo se encuentra en culturas donde existen altos niveles de burocracia.

2. **Consenso:** Corresponde a un modo grupal de tomar decisiones, más frecuente en culturas orientales. Se refiere a directorios donde el poder se encuentra muy dividido, por lo cual se opta por estrategias de consenso en la toma de decisiones. Este modelo es común en aquellas culturas donde se dedica mucho tiempo a conocer a la otra parte y generar una buena relación con ella antes de iniciar la negociación. El consenso es altamente valorado y la construcción de relaciones es importante no sólo para llegar a un acuerdo, sino también para conseguir que éste funcione. Todo esto podría hacer que el proceso de negociación tarde mucho, haciéndolo insoportable para la otra parte. Las culturas de consenso requieren de mucha y variada información, por lo que al entablar una relación con ellas, es preciso entregarles mucha información para que los intereses propios sean incorporados en su proceso de búsqueda de consenso. La mesa de negociación se transforma en un espacio para ratificar formalmente acuerdos que han sido alcanzados en las largas conversaciones previas.
3. **Coaliciones:** Corresponde a un modelo en el que los procesos de toma de decisiones pueden no ser tan nítidamente adscritos al consenso o a la jerarquía. Existen múltiples fuentes de poder distribuidas por toda la organización, lo que hace que se formen coaliciones para influir en la toma de decisiones. Al negociar con el tipo de culturas que forman coaliciones, es recomendable tratar de conocer los intereses de todos los sectores involucrados, así como las alianzas estratégicas creadas entre ellos y las diversas fuentes de poder que poseen. Las decisiones son producto de un proceso en el que se juega el poder relativo de los diversos participantes. Como en el modelo de consenso, la negociación sólo llegará a

un buen término si se crea una alianza estratégica interna que pueda influenciar en la toma de decisiones.

Adaptado de: Sebenius, James. «The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations». *Harvard Business Review* (marzo), 2002.

En suma, no todo lo que se negocia se encuentra en la mesa de negociación. Las infinitas diferencias culturales, los problemas de poder, los prejuicios, valores, etc., también participan en forma latente y condicionan en gran medida el desarrollo de la negociación. Un negociador que no se logre dar cuenta del peso que esto tiene estará en peligro de cometer muchos errores y equivocaciones, sin siquiera llegar a comprender sus causas.

REDES DE CONTACTO

La red de contacto de un negociador puede ser una gran fuente de poder y su previo análisis es de gran utilidad al sentarse en la mesa de negociación. Los negociadores hacen uso de sus redes cada vez que lo requieren, transformándose éstas en uno de sus activos sociales más importantes.

Las negociaciones siempre ocurren en un contexto de redes sociales. En toda negociación existen redes sociales formales, que son visibles y se encuentran preestablecidas entre las partes involucradas, y redes informales, que aunque muchas veces no aparecen a simple vista, igualmente podrían influir en el resultado que ésta tenga. Estas últimas se presentan como otro elemento imperceptible que incide en el proceso de la negociación.

Las redes al interior de la negociación pueden facilitar la obtención de información y el mayor apoyo entre los equipos organizadores. A pesar de la gran importancia que tienen, son muchos los negociadores que hacen caso omiso de su existencia debido a su complejidad, que las hace muchas veces inobservables e ingobernables.

Mientras en una cultura las redes de contacto del otro negociador podrían ser del todo visibles, en otra éstas podrían ser muy ambiguas y misteriosas, confundiendo a la otra parte respecto de quiénes son

los que negocian, quiénes tienen verdadera influencia en la toma de decisiones o quiénes poseen realmente el poder.

El conocimiento de las redes –tanto formales como informales– que operan en una negociación determinada puede mejorar la comunicación y la relación con la otra parte.

Cross y Prusak (2002) señalan cuatro roles claves:

- **Conector central:** Es quien relaciona entre sí a la mayor parte de las personas de la red informal. Aunque normalmente no es el líder, ocupa un puesto central en la red.
- **Relacionador fronterizo:** Vincula a la red con otras redes informales de la misma o de otras coaliciones.
- **Comunicadores:** Mantienen unidos los subgrupos de una misma red; en caso de que no lo hicieran, la red se desintegraría en múltiples segmentos pequeños e inefectivos.
- **Especialistas periféricos:** Apoyan con su conocimiento especializado a quien lo necesite.

Las definiciones del cuadro anterior ayudan a crear un mapa estratégico de las redes existentes en una negociación. Reconocer los diferentes roles, los agentes que los desempeñan y su centralidad en el proceso es vital para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Una vez conocida la red y quiénes ocupan los puestos clave, la negociación será fácil y fluida.

Es sabido que hay grandes diferencias respecto a los dispositivos generadores de confianza en cada cultura. La confianza cumple un rol esencial en la generación de redes. Culturas caracterizadas por el individualismo –como es el caso de Estados Unidos– descansan fuertemente en la confianza entre desconocidos, lo que comúnmente recibe el nombre de “asociatividad”. El *self-made man* es

autosuficiente, competitivo e independiente, y sus relaciones con otros no se basan en el conocimiento previo ni en la amistad, sino en la confianza de que cada uno cumplirá con su parte del trato. Por otro lado, las culturas “de familia” depositan su confianza en conocidos y familiares, desconfiando de los extraños.

Las redes generadas entre los individuos se pueden adaptar a cualquiera de estos modos de relación según sea la cultura a la que pertenecen, permitiendo así combinar la confianza que se produce entre los desconocidos, y cuando se refiere a negociaciones más allá de las fronteras, entre desconocidos provenientes de distintas culturas. Si se desea negociar con personas provenientes de una cultura “de familia”, es conveniente incorporar al equipo negociador a alguna persona cuyas redes de contactos involucren a miembros de la familia o a conocidos cercanos de los negociadores de la contraparte. Esto es tan importante, que incluso se ha documentado que los ejecutivos chinos consideran la incorporación de intermediarios con este carácter de garantes de confianza para ambas partes como una de las piezas clave de toda negociación (Graham y Lam, 2003).

En consecuencia, el modo de construcción de las redes sociales para llevar a cabo la negociación puede ser muy diverso, según la cultura a la que pertenezcan sus integrantes. Análogamente, también será distinto el uso que se hace de esa red, la importancia asignada a ella, la centralidad o periferia de los actores involucrados y su estilo de toma de decisiones.

En las culturas más familiares, que asignan valor a la cercanía, la red será constituida por personas conocidas, pertenecientes a un mismo grupo familiar o de amigos cercanos. En las negociaciones con otros predominará la desconfianza, y por ello se buscará crear lazos sociales de alta formalidad que sirvan como equivalente funcional de la inexistente confianza. Este proceso formal de intercambio de cortesías permite cimentar una relación que, aunque fría y ceremonial, define las bases para la doble contingencia: después de haberlo hecho, se podrá negociar. Las culturas individualistas no tendrán como prioridad llegar a conocer en profundidad a la otra parte, sino que buscarán otro tipo de garantías, tales como tener acceso a información, cumplimiento de los

compromisos establecidos, formalización de los vínculos o claridad en las concesiones y acuerdos.

TÁCTICAS PARA NEGOCIACIONES INTERCULTURALES

Al enfrentarnos en la mesa de negociación a personas u organizaciones de culturas desconocidas, es recomendable:

1. **Intentar abstraernos de nuestros presupuestos:** Al negociar con otra cultura, debemos reflexionar acerca de cuáles son aquellos atributos que nos caracterizan como pertenecientes a un contexto cultural específico e intentar que éstos no afecten el curso que tome la negociación. Recordemos que la otra parte también posee sus propios prejuicios y que debemos esforzarnos en comprender lo que para ella es importante.
2. **Examinar qué comportamientos serían inesperados:** Imaginar aquello que consideramos tan inesperado que ni siquiera tendría sentido mencionarlo en la negociación, por riesgo de ofender al otro. Luego, preguntarse por aquellos comportamientos nuestros que podrían resultar inconcebibles para la otra cultura. La idea es apoyarse en el desconocimiento recíproco de las costumbres, de

manera de evitar ofensas o incumplimiento de las expectativas. No debemos dar nada por obvio, sino que analizar cada paso de la negociación de manera minuciosa.

3. **Analizar quiénes serán los negociadores involucrados y las redes entre ellos:** Dependiendo de su cultura, puede que el equipo de negociación esté conformado por un amplio número de personas o tan sólo por un negociador. Es preciso reconocer a todos los participantes, de manera de estimar el grado de influencia que tienen en la mesa de negociación. Es necesario conocer, además, las posibles conexiones o redes existentes entre ellos.
4. **Examinar factores externos que podrían afectar los resultados de la negociación:** Elementos exógenos, tales como la existencia de corrupción, importancia política del acuerdo, leyes que se estudia modificar, etc., podrían incidir en el resultado. Al enfrentarnos a otra cultura, estos elementos pudieran ser del todo desconocidos para nosotros. Analizar sus posibles efectos puede ser crucial para garantizar el éxito.
5. **Examinar las fuentes de poder de la otra parte:** Para usar con efectividad nuestras fuentes de poder es preciso conocer también las de la otra parte. Saber el rol que cada negociador tiene o la presión que ejerce en la toma de decisión podría sernos de gran utilidad para maximizar nuestras fortalezas en la negociación.
6. **Dibujar un "mapa" del escenario en el que se sitúa la negociación:** Luego de haber seguido todos estos pasos, nos será posible esbozar un plano –tanto interno como externo– de la mesa de negociación, de los actores que participarán en ella, de las fuentes de poder, de las redes y de los factores que podrían influir en su desarrollo. Con ello, estaremos preparados ante cualquier imprevisto o conflicto que pudiera surgir, garantizando una mejor relación con la otra parte.

Los hábitos propios de cada cultura siempre se manifiestan en la mesa de negociación. Esto lleva a que surjan disputas entre las partes, que muchas veces parecen no tener solución. Por ello, junto con las tácticas que hemos revisado, es conveniente hacerse las siguientes preguntas antes de comenzar la negociación:

- **Aproximación a la otra parte:** ¿Cómo debo acercarme a la otra parte? ¿En forma afectiva o impersonal? ¿Cuál es el modo adecuado de dirigirse a las personas? ¿Cómo suelen saludarse?
- **Equipo de negociación:** ¿Es recomendable ir solo a la negociación o será mejor formar un equipo? ¿Debemos ir siempre los mismos o ir cambiando a los negociadores?
- **Presentación:** ¿Cómo debo presentarme? ¿Debo ir vestido formal o más bien informal?
- **Horarios:** ¿Debo ser puntual o no preocuparme tanto por los horarios? ¿Debo fijar los horarios de término de las sesiones o dejar que simplemente fluyan?
- **Regalos u obsequios:** ¿Es bueno dar un regalo o será percibido como un insulto? En caso de que sea adecuado, ¿qué tipo de regalo debe ser? ¿Qué debe representar para la otra parte? ¿Cómo debe ser presentado? ¿En qué momento de la negociación debo entregarlo?
- **Temas y tabúes:** ¿Qué temas no debo tocar en las conversaciones? ¿Qué asuntos podrían ofender a la otra parte o parecerle una descortesía? ¿Hay temas que es necesario tratar?
- **Tiempos versus relación:** ¿Debo apresurarme en cerrar los tratos e intentar ser efectivo en las conversaciones? ¿O más bien debo conocer más a la otra parte para luego comenzar a gestionar las concesiones de la negociación?
- **Lugar:** ¿En qué lugar sería mejor sostener las sesiones? ¿En un lugar neutro, en el propio o en el de la otra parte? ¿Qué acostumbra a hacer ella?
- **Comunicación:** ¿Espera la otra parte que vaya planteando mis intereses paulatinamente? ¿O prefiere sentar las bases de la negociación desde el comienzo?
- **Concesiones:** ¿Debo comenzar haciendo grandes concesiones? ¿O es preferible ir haciéndolas a medida que se desarrolla la negociación?
- **Resultado versus relación:** ¿Espera la otra parte que se

ponga el énfasis en el resultado o en la relación? ¿Cuán importante es para el otro la relación que se establezca? ¿En qué medida ésta determinará el resultado que se obtenga?

Adaptado de: Sebenius, James. «The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations». *Harvard Business Review* (marzo), 2002.

Estos y otros aspectos semejantes son fundamentales para lograr acuerdos satisfactorios y una verdadera comprensión entre las partes. Esforzarnos por tener una real empatía con el otro a simple vista podría percibirse como pérdida de tiempo y energía. Sin embargo, esta sintonía podría resultar muy valiosa en el transcurso de la negociación, llevándonos a obtener, además del consenso y buenos resultados, una relación sustentable a largo plazo.

PRINCIPALES RASGOS DE ALGUNAS CULTURAS

Cada cultura posee sus propias características y particularidades. Contiene tanto elementos inhibidores como impulsores que operan como rasgos determinantes en las negociaciones.

Un ejemplo es la corrupción, factor externo a la negociación que pudiera condicionar el curso de ésta. La corrupción prevaleciente en un país puede ser un gran obstáculo para cualquier intento de innovación o la confianza establecida en el cumplimiento mutuo de los compromisos.

Es necesario reconocer la presencia de estos factores que podrían debilitar el proceso de negociación, con el objeto de crear estrategias adecuadas y efectivas para sobrellevarlos. Si estamos al tanto de estos impedimentos, seremos capaces de generar alianzas mucho más fuertes. Cuando notemos que en la otra cultura existen factores inhibidores que se encuentran generalizados, debemos estar dispuestos a dedicar nuestros mejores esfuerzos a darles solución. De otra forma, intentar una negociación no será una tarea de buen pronóstico.

COMPARANDO CULTURAS

CULTURAS / RASGOS	ESTADOUNIDENSE	JAPONESA	CHINA	CHILENA
Orientación básica	Individualista y competitiva	Bloque	Colectivista	Individualista y competitiva
Relación interdepartamental	Competitiva/ Conflicto de argumentos	Colaboradora	Colaboradora	Competitiva/ Conflicto de poderes
Racionalidad económica	Mediano y largo plazo	Largo plazo	Largo plazo	Mediano y corto plazo
Jerarquía	Específicamente definida; igualitaria (plana)	Muy jerárquica y leal con la empresa	Muy jerárquica y leal con la empresa	Muy jerárquica y leal con el jefe
Reclutamiento de personal	Universalista/ Racionalidad técnica	Particularista y de alta exigencia	Particularista/ Familiar	Particularista/ Racionalidad técnica y familiar
Confianza	Confianza contractual	Confianza en lo japonés	Confianza en los conocidos	Familiaridad y desconfianza hacia afuera
Comunicaciones	Verticales, específicas, individuales	Horizontales, grupales, amplias	Horizontales, grupales	Verticales en lo formal. Amplias y grupales en lo informal (rumor)
PROCESO NEGOCIADOR				
Sondeo de aproximación	Reuniones rápidas	Sondeo largo, con muchos participantes	Cortejo largo	Reuniones largas, decisiones lentas en las que intervienen personas externas a la reunión
	Informal	Formal	Formal	Informal
	Contactos directos	————	Intermediarios	Contactos directos, intermediarios pueden ser de ayuda
Intercambio de información	Autoridad plena	Autoridad repartida	Autoridad limitada	Autoridad plena

CULTURAS / RASGOS	ESTADOUNIDENSE	JAPONESA	CHINA	CHILENA
Intercambio de información	Directo	Indirecto	Indirecto	Directo
	Propuestas primero	Escuchar primero	Explicaciones primero	Socializar primero
Métodos de persuasión	Agresivo	————	Interrogador	Emocional, apela a lazos fuera de la mesa
	Impaciente	Perseverante	Perseverante	Evasivo e impaciente
Términos del acuerdo	Forjar un "buen acuerdo"	Forjar una relación de largo plazo	Forjar una relación de largo plazo	Forjar un "buen acuerdo" egocéntrico
Otros	Relación contractual	Paternalismo de empresa	Relación de paternalismo en la empresa	Relación de paternalismo
	Relación impersonal	Relación personal formalizada	Relación personal formalizada	Relación personal
	Responsabilidad restringida asumida individualmente	Responsabilidad difusa, asumida grupalmente	Responsabilidad difusa asumida colectivamente	Responsabilidad difusa y no asumida

PARA RECORDAR

- En culturas diferentes pueden ser distintos los modos de negociar y decidir.
- En todas las culturas existen redes, pero su forma y utilización varían.
- Hay rasgos culturales que pueden potenciar las negociaciones hacia mejores resultados.
- Toda cultura también posee rasgos que pueden inhibir las

negociaciones o debilitar el vínculo entre las partes.
- Preparar una negociación considerando las diferencias culturales augura un acuerdo satisfactorio.

EL FIN Y EL PRINCIPIO

Hemos llegado al comienzo, pese a que son las palabras que concluyen este trabajo. En efecto, negociar es una ciencia y también un arte que debe ejercitarse día a día, proceso a proceso, negociación tras negociación. Como ciencia, la negociación intenta predecir el comportamiento, que es lo que este libro pretende modelar al fundar el proceso transaccional en la teoría de sistemas sociales y la comunicación; y también es arte, esto es, la capacidad para persuadir a la otra parte a comportarse de un modo que satisfaga los intereses propios –en este caso los suyos, lector– y de la conveniencia de revisar sus esquemas de distinción.

Si hemos conseguido el objetivo, sólo usted lo sabrá con precisión; la apuesta es que después de leer este libro su aproximación a las negociaciones no será la que tenía: usted ya sabe que está negociando y que el éxito depende de factores que no le serán en lo sucesivo ajenos.

La invitación es a comenzar preparando su próxima negociación. Ahora no hay excusas, ya que sabe responder al dilema: ¿cooperar o competir?

LIBROS:

- Aristóteles. 1983. *Ética nicomáquea.* Madrid: Editorial Gredos
- Bateson, Gregory y Jürgen Ruesch. 1965. *Comunicación: la matriz social de la psiquiatría.* Buenos Aires: Paidós.
- Bateson, Gregory. 1979. *Mind and Nature: A Necessary Unity.* New York: Dutton.
- Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Scheflen, Sigman y Watzlawick. 1981. *La nouvelle communication.* Paris: Editions du Seuil.
- Bazerman, Max H. y Margaret A. Neale. 1992. *Negotiating Rationally.* New York: Free Press.
- Borges, Jorge Luis. 2000. *Arte poética.* Boston: Harvard University Press.
- Ertel, Danny. 1995. *La negociación, conciliando intereses complejos.* Seminar of Conflict Managment, Inc. Santiago, Chile.
- Fisher, Roger,William Ury y Bruce Patton. 1994. *Sí… de acuerdo. Cómo negociar sin ceder.* Bogotá: Editorial Norma.
- Freund, James. 1992. *Smart Negotiating.* Simon & Shuster: New York
- *Harvard Business Essentials, Negotiation.* 2003, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Ibáñez, Andrés (ed.). 2006. *Manual de decisiones difíciles.* Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Lewicki, Roy J., Alexander Hiam y Karen Olander. 1996. *Think Before you Speak.* New York: John Wiley & Sons.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation.* Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann, Niklas. 1975. *Legitimation durch Verfahren*. Darmstadt: Luchterhand.
- Luhmann, Niklas. 1990. *Soziologische Aufklärung 5*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1991. *Sistemas sociales.* México: Universidad Iberoamericana/ Alianza Editorial.

- Luhmann, Niklas. 1996. *Confianza*. Barcelona: Anthropos.
- Luhmann, Niklas. 1997. *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo.* Barcelona: Universidad Iberoamericana/ ISUC/ Anthropos.
- Luhmann, Niklas. 2006. *La sociedad de la sociedad.* México: Herder.
- Morita, Akio. 1987. *Made in Japan*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Nierenberg, Gerard. 1991. *The Art of Negotiation.* New York: Pocket Books.
- Noelle-Neumann, Elisabeth. 1995. *La espiral del silencio: opinión pública, nuestra piel social*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Press, Eduardo. 2005. *Psicología de las organizaciones.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2002. *Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.* Santiago: PNUD.
- Raiffa, Howard 2002. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Real Academia Española de la Lengua. 1997. *Diccionario esencial de la lengua española.* Madrid: Espasa.
- Savater, Fernando. 1991. *Ética para Amador.* Barcelona: Editorial Ariel.
- Savater, Fernando. 1999. *Diccionario filosófico.* Barcelona: Editorial Planeta.
- Ury, William. 1991. *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. New York: Bantham Books.
- Weber, Max. 1964. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Worsley, Peter. et al. 1971. *Introducing Sociology.* London: Penguin Books.

ARTÍCULOS DE REVISTAS:

- Bagley E, Constance. 2003. «The Ethical Leader's Decision Tree». *Harvard Business Review* (February): 18.
- Cross, R. y Prusak, L. 2002. «The People Who Make

Organizations Go or Stop». *Harvard Business Review* (June):104-112.
- Donaldson, Thomas. 1996. «Values in Tension: Ethics Away from Home». *Harvard Business Review* (September/October): 48.
- Drucker, Peter. 2005. «Gestionarse a sí mismo». *Harvard Business Review* (January).
- Graham, John L. y N. Mark Lam. 2003. «The Chinese Negotiation». *Harvard Business Review* (October): 82 91.
- Kahneman, Daniel y Amos Tversky. 1979. «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk». *Econometrica* 47: 263-291
- Mc Coy H, Bowen. 1997. «The Parable of the Sadhu». *Harvard Business Review* (May/June): 54.
- Sebenius, James. 2002. «The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations». *Harvard Business Review* (March): 76-85.
- Williams, Perlow. 2003: «Is Silence Killing your Company?». *Harvard Business Review* (May): 52-58.

GRÁFICOS

- Base de datos Curso Clase Ejecutiva. 2005. «*Negociación: obteniendo el sí*». Santiago: *El Mercurio*. 318