

La Negociación Creativa



El sólo pensar en la negociación suena algo intimidante, sin embargo todos somos negociadores experimentados. Cada vez que llegamos a un acuerdo en algo, estamos negociando. Muchas veces lo hacemos en forma inconsciente, tal como el decidir quién saluda primero o el mantener un portón de corral abierto para que pase otro jinete. También involucra negociación el determinar adónde ir a comer con la esposa o el solicitar que un hijo nos ayude con la amansa de un potrillo. Los temas más tradicionales que asociamos con la negociación podrían incluir: 1) acordar el precio de la poda con los trabajadores de su huerta, 2) cuánto se va a pagar por la construcción de una sala de refrigeración para la poscosecha, ó 3) cuánto se obtendrá por sus uvas de exportación.

Una de las características que estos ejemplos tienen en común, es que todos involucran personas. Muchos de nosotros desarrollamos pasión por la agricultura basada en nuestro afecto por los animales, plantas y la vida en el campo. Más tarde, nos podría sorprender que gran parte del día implica la interacción con las personas. Existen pasos específicos que podemos dar para llegar a ser negociadores más efectivos.

Las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas que existen malas intenciones, controlar nuestras emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras, centramos primero en el problema en lugar de la solución, buscar las

decisiones basadas en el interés mutuo, y rechazar las soluciones débiles. Sobre esto, nos detendremos en detalle más adelante.

De una forma u otra, este libro incorpora en su justa medida los principios de negociación. En este capítulo se presenta como una forma de ayudarnos a pensar a través del desafío diario de situaciones, especialmente de aquellas para las cuales no encontraríamos respuestas concretas en el libro. Considero que es una excelente ayuda mantener un registro mental o escrito acerca de cómo reaccionamos frente a situaciones difíciles. Ciertamente, tenemos muchas oportunidades para practicar.

Mientras seguimos centrados en la administración del quehacer agrícola, tengo la esperanza que este capítulo lo ayude a enfrentar otros *temas relacionados con el factor humano* que puedan influir en nuestro diario quehacer. Cualquier mejoramiento que realicemos en algún segmento de nuestras vidas tiende a expandirse a otros ámbitos, tales como el hogar, la empresa agrícola, nuestra vida social o los deportes. Para quienes operan un predio administrado por la familia, muchas veces es difícil distinguir entre decisiones que afectan a la familia y aquellas que afectan a la empresa.

En este capítulo, se entregan varios ejemplos de situaciones para que usted

practique las técnicas de negociación. Deje de lado su lectura después de cada situación, y piense en todos los hechos que podrían ejercer alguna influencia. ¿Cómo reaccionaría usted en cada caso? Póngase en el lugar de cada uno de los participantes. Sólo después de considerar cada situación en forma separada, continúe para averiguar cómo fueron solucionadas.

A medida que se proporcionen las soluciones para estas situaciones (o sea, lo que ocurrió en la realidad), tome en cuenta que estas podrían *no* reflejar la mejor alternativa de desenvolverse. Más aún, lo que es *mejor* para una persona podría no serlo para otra. Usted puede preguntarse, ¿de qué forma podrían estos individuos haber logrado una mejor solución? Finalmente, estos casos están dispuestos al azar y no necesariamente intentan reflejar el tema discutido en esa sección.

La negociación basada en intereses mutuos (o *integrada*) se apoya en el principio de satisfacer las necesidades de todos los involucrados. A menudo esto requiere de cierta creatividad que va más allá de las concesiones recíprocas escasamente pensadas —tales como aquellas que se logran cuando existe apuro para resolver algo, antes que hayamos hecho un esfuerzo para comprender el problema a fondo. Cuando se busca una solución duradera, se requiere de una comprensión profunda del problema. Muchos conflictos que a simple vista parecieran ser básicamente sobre recursos, a menudo tienen componentes significativos relacionados con los temas de participación, guardar las apariencias, relaciones interpersonales e identidad. Para que funcione la negociación basada en los intereses mutuos, las personas deben ser capaces de compartir sus necesidades, esperanzas y temores. De lo contrario, ¿cómo se pueden satisfacer estas necesidades individuales si ellas están celosamente protegidas? Más aún, los individuos deben ser capaces de saber exactamente cómo exponer sus necesidades y temores. Todo esto no siempre es posible o fácil de lograr. Mostraremos un contraste entre la negociación basada en los intereses

Muchos conflictos que a simple vista parecieran ser básicamente sobre recursos, a menudo tienen componentes significativos relacionados con la participación, el guardar apariencias, las relaciones interpersonales y la identidad.



mutuos con otros enfoques, tales como los basados en la rivalidad y las concesiones recíprocas.

“Un conflicto profundo requiere de un inmenso esfuerzo de energía psicológica y física [...]. Dicho conflicto podría ser transformado en forma creativa cuando los adversarios llegan a aprender, quizás irónicamente, que ellos podrían satisfacer sus necesidades y aspiraciones más profundas sólo con la cooperación de quienes se les oponen más vigorosamente”.¹ Tal como lo vimos en el Capítulo 13, al discutir el conflicto interpersonal profundamente arraigado, las personas tienen mayor voluntad para escuchar cuando sienten que han sido escuchadas y tienen un sentido de control frente al resultado.

Por el contrario, en negociaciones más tradicionales, las personas a menudo intentan convencer a la otra parte acerca del mérito o justicia de su propuesta. Nuestro razonamiento es: “Si la otra parte entiende nuestras ideas, seguramente ellos estarán de acuerdo con nosotros”. El mérito y la justicia continúan jugando un papel esencial en la negociación basada en los intereses mutuos, pero también la exploración de soluciones que satisfagan ambas necesidades.

Sin embargo, no todos encuentran fácil de digerir el concepto basado en los intereses mutuos. “Las técnicas de la negociación tradicional sugieren que usted oculte sus verdaderas necesidades y metas de negocio...”, explica un viticultor quien mira con cierta reticencia la idea de negociación basada en los intereses mutuos. “Una vez que la otra parte entiende sus verdaderas necesidades, ellos lo abrumarán con ese conocimiento”.

Un poco de precaución, si no de cinismo, podría ser necesario para sobrevivir. Podemos tratar de ser un buen ejemplo en nuestras interacciones con otros, al intentar usar estrategias de negociación efectivas, pero en algunas ocasiones podríamos tener que recurrir a un enfoque más tradicional. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que, de ser forzados, quienes están dispuestos a “jugar a ganar” y sin embargo prefieren intentar un enfoque

mutuamente productivo, podrían ser mejores negociadores.

Daniela, joven empleada de una empresa, había escuchado acerca de la difícil reputación de Claudio, uno de los técnicos agrícolas, pero ella no había tenido dificultad con esta persona. Un día, Daniela se acercó a Claudio y lo encontró sentado con los pies puestos sobre la mesa, leyendo una revista. Se disculpó por interrumpirlo, asumiendo que quizás este podría haber sido su período de descanso.

“Claudio, cuando puedas, ¿me podrías por favor recoger algunos repuestos en el pueblo?”, preguntó Daniela, cortésmente. Claudio contestó más bien en forma lacónica: “¿Ahora mismo?”. Ella no se iba a intimidar y respondió, “Sería estupendo, gracias”. Claudio continuó mostrando conductas difíciles con otras personas, pero desde ese momento nunca demostró a Daniela alguna descortesía. No estoy sugiriendo que Daniela eligió el mejor enfoque disponible, pero a ella le sirvió en esa ocasión.

Cuando alguien se deja llevar por la negociación competitiva, generalmente le es difícil volver atrás y ver las cosas lo suficientemente claro como para resolver las dificultades armoniosamente. Podría necesitarse una tercera persona como mediador (véase el Capítulo 13). Los acercamientos de la negociación tradicional han sido algunas veces descritos como incluyendo un aborde ya sea competitivo, blando (donde cedemos), de retirada o de concesiones recíprocas. Ningún acercamiento es siempre correcto o incorrecto.

El competir significa que una persona se sale con la suya. O por lo menos así pareciera ser al comienzo. Con el tiempo, ambas partes frecuentemente terminan perdiendo. Por ejemplo, poco ayuda obtener un ventajoso contrato para su nueva planta de porcinos, si el contratista obtiene un margen de beneficios tan pequeño que debe cerrar su negocio antes de completar sus faenas.

En una lechería, el incentivo para los ordeñadores era terminar rápido. A los empleados se les pagaba el turno

SITUACIÓN 18-1

Queremos un aumento

Siete tractoristas ingresaron a la oficina del administrador del predio. Estos hombres habían trabajado para la empresa agrícola durante varios años. “Estamos todos aquí”, comenzó uno de ellos adquiriendo confianza lentamente a medida que hablaba, “porque queremos un aumento”. El administrador del predio miró, sorprendido, a cada uno de ellos y pensó: “¿Cómo se atreven a venir todos juntos acá y tratan de intimidarme para que les dé un aumento?”, pero no pudo articular palabra alguna. Dos de los hombres fueron los que más hablaron. Insistieron en que el administrador, o les daba el aumento, o ellos renunciarían.

Entonces, ¿qué sucedió?

El administrador desafió la bravata de los tractoristas, o al menos eso creyó haber hecho. Sin embargo, pronto se encontró sin un solo operador de equipo agrícola, ya que todos habían renunciado en masa. El capataz del predio nos cuenta que, cuando él fue al pueblo a comprar algunos repuestos pocas horas después, vio a uno de los tractoristas caminando sin rumbo por la calle. El colaborador explicó que no tenía idea de cómo enfrentaría a su mujer. ¿Cómo le diría que perdió un trabajo que había desempeñado durante más de cinco años? El capataz actuó rápidamente y la situación tuvo una recuperación hasta cierto punto, ya que el administrador del predio fue capaz de convencer a cuatro de los tractoristas a que regresaran.

completo aun cuando ellos finalizaban sus tareas temprano. Un ordeñador estaba lavando sus botas y preparándose para ir a casa después de haber efectuado su turno. Su supervisor se acercó a él y le solicitó, como un favor, si él podía trabajar un par de horas en el próximo turno mientras llegaba el otro ordeñador. Cuando recibió su pago, el empleado se dio cuenta que no se le había cancelado en su totalidad, ya que no le habían dado el crédito por el tiempo libre que él había acumulado (como resultado de haber terminado antes su primer turno). Ningún argumento lo ayudó a convencer a su supervisor de lo injusto que esto parecía. El ordeñador dejó en claro que él nunca más volvería a trabajar horas extraordinarias para la lechería. Este es un ejemplo perfecto de un resultado en que supuestamente hubo un ganador y un perdedor, pero que se transformó en uno con dos perdedores.

La competencia, entonces, tiende a centrarse en un episodio en particular en lugar de la viabilidad a largo plazo; en la meta presente, en lugar de la relación interpersonal a la larga. Conozco a un gerente jubilado que se jacta que sus subordinados pronto entendieron “que él no siempre estaba en lo correcto —pero,

que siempre era *el jefe*”. Aun cuando este gerente, a través de sus tácticas competitivas, podría haber logrado el acatamiento del empleado, dudo que haya obtenido mucho en término de entrega de parte del mismo. Los perdedores a menudo guardan resentimientos y encuentran formas para desquitarse.

¿Acaso no debería un agricultor tratar de obtener un buen precio de su cosecha de naranjas o lograr el mejor precio posible al comprar esa nueva maquinaria agrícola? ¿Qué hay de las situaciones únicas, que no volverán a presentarse nuevamente en su vida?

Tras estas preguntas, creo que hay temas más profundos. Seguramente, existen momentos propicios cuando regateamos con la idea de obtener los mejores resultados posibles. En algunas culturas, las personas se ofenden si usted paga el precio solicitado sin regatear. Pero yo diría lo siguiente: muchas veces en la vida pensamos que estamos tratando con una situación única, solamente para encontrar que tenemos que volver a interactuar con ese individuo.

El ceder (concesiones unilaterales a costa de la persona que está cediendo). Lo más probable es que cedemos si

sentimos que existen pocas probabilidades de ganar, o si el resultado es más importante para la otra persona que para nosotros. “Un colaborador enojado comenzó a gritarme y a empujarme tratando de iniciar una pelea, y yo me retiré”, explicó un trabajador de lechería. “Por alguna razón, lo dejé pasar, retrocedí y me fui”. El ordeñador reflexionó que en sus años mozos él, ligero de genio, probablemente lo habría enfrentado. En cambio, cuando el empresario lechero regresó al predio, éste despidió al colaborador después de enterarse del incidente abusivo.

En algunas situaciones, ceder puede ser una virtud, pero no siempre. A veces, una persona que cede continuamente pierde el interés. No veo algo malo en ceder ocasionalmente en el trabajo o en forma equitativa en un matrimonio o incluso en la frecuente obediencia

sumisa de un niño hacia su padre o profesor. Existen dos tipos específicos de concesión que me preocupan: 1) si el decir sí hoy día significa vivir el mañana con frustración o resentimiento, ceder no es una virtud; y, relacionado con eso, 2) ceder cuando repetidamente acordamos seguir adelante con una solución poco convincente (ya sea, porque queremos evitar a toda costa la desavenencia o nos sentimos presionados). Cuando cedemos, a menudo nos replegamos física o emocionalmente.

Las concesiones recíprocas (ambas partes ceden algo). Algunos tipos de concesiones involucran un acuerdo en algún punto entre las dos posiciones; en otros podría significar alternar al beneficiado. Un ejemplo de lo anterior es pagar US\$ 0,20 por parra podada cuando la administración deseaba

El ceder puede ser una virtud, pero no siempre. Cuando ya nos deja de importar, a menudo nos replegamos física o emocionalmente.



SITUACIÓN 18-2

¿Dirigiendo por medio del ejemplo?

Un capataz impuso su voluntad sobre la cuadrilla, pero lo hizo por una buena causa. “Sin malas intenciones”, pensó, “estoy sólo tratando de maximizar todos nuestros esfuerzos”. Un día, la cuadrilla de trabajadores estaba con hambre y quisieron detenerse para almorzar a la hora acostumbrada. El capataz quiso que siguieran trabajando un rato más antes del almuerzo, para alcanzar una meta que tenía en su mente, y los mantuvo trabajando una hora más antes del descanso para la colación. Él notó que algunos trabajadores estaban refunfuñando y pensó: “Yo también tengo hambre y si yo puedo esperar una hora más, ellos también pueden hacerlo”.

Entonces, ¿qué sucedió?

“Todos estábamos muy molestos por esto”, explicó uno de los trabajadores de la cuadrilla, hablando

del resentimiento que sintieron al no permitírseles parar a la hora programada para almorzar. “La próxima vez que el capataz trató de hacernos trabajar pasada la hora de la colación, todos nos fuimos y lo dejamos echando humos. El capataz nos dijo que nunca le volviéramos a hacer una cosa así, pero de ahí en adelante él respetó nuestra hora de almuerzo.”

¿Cómo se han visto afectadas las empresas agrícolas en estas dos primeras situaciones planteadas? ¿Qué desafíos piensa usted podrían enfrentar en el futuro? ¿Qué papel tomó en estas situaciones la idea de ‘salvar las apariencias’ o ‘no quedar desprestigiado’? Aun cuando algunos de los tractoristas volvieron a trabajar para el agricultor, ¿cree usted que permanecerán con él mucho tiempo o estarán buscando otro trabajo? ¿Hay algo que el administrador del predio podría hacer ahora para mejorar la situación con los tractoristas? Y el capataz, ¿qué puede hacer para recuperar el respeto perdido?

cancelar US\$ 0,18 y la cuadrilla de trabajadores solicitaba US\$ 0,25. Un ejemplo de esto último podría implicar alternar quién hace uso del computador cuando existe un tiempo limitado para ello. Mientras algunas situaciones, tales como los dos ejemplos mencionados, son susceptibles a las concesiones recíprocas, muchas otras no las son.

Las concesiones recíprocas implican una dosis de buena voluntad, confianza y madurez, pero no mucha creatividad. ¿Por qué el encontrar un punto medio puede proporcionar tan poca satisfacción a largo plazo? La concesión mutua casi siempre implica una falta de comunicación y una solución que carece de imaginación. Para muchos de nosotros, el término concesión ciertamente ha llegado a tener una connotación negativa. Mientras en cualquier momento del proceso de la negociación podrían efectuarse concesiones mutuas, generalmente éstas se realizan antes que el desafío se haya

comprendido lo suficiente, o se hayan considerado soluciones más creativas.

El cerebro humano es increíblemente capaz cuando se trata de absorber una gran cantidad de información, el de asimilarla con rapidez y de producir la mejor solución. Esto es algo positivo cuando se trata de tomar decisiones durante una emergencia y bajo presión. Pero, desgraciadamente, el tomar decisiones rápidas a menudo puede impedirnos encontrar soluciones más efectivas y duraderas. En cambio, las determinaciones bien pensadas, basadas en una profunda comprensión del problema que las ha causado resultan en una solución realmente creativa, que redundará en una especie de euforia contagiosa. Una vez que los colaboradores se involucran hasta este punto, es ya difícil volver atrás.

Usted podría haber escuchado el clásico cuento de dos hermanas que discutían acerca de quién de ellas se quedaría con una naranja. Ambas

transigieron y la partieron en dos. Una se comió la mitad y botó la cáscara; la otra, que estaba involucrada en un proyecto gastronómico, gratinó la cáscara y desechó el resto.² Llegar a un acuerdo es bueno, especialmente cuando uno considera la alternativa, pero la negociación creativa o basada en los intereses mutuos puede proporcionar mayor satisfacción.

¿Qué cualidades tiene un negociador poderoso y efectivo? Definitivamente, la confiabilidad (o un *carácter fidedigno*) juega un papel importantísimo en la negociación exitosa. El carácter cumplidor o responsable, la honestidad y la consistencia conforman la confiabilidad. Muchas veces escucho decir, dentro del contexto de la negociación: “No confío en esa persona”. Me gusta el dicho, “Es más importante ser confiable que ser querido”.

A medida que desglosamos el talento de negociación en tipos de habilidades más específicos, podemos ver que la confianza juega un papel trascendental. Cuando perdemos la confianza en una persona, empezamos a menospreciarla. Comienza a parecerse deshonesto y poco fidedigno en todo lo que hace.

Otras situaciones restantes serán desglosadas en múltiples partes antes de llegar a una resolución final. Considere a fondo cada una de estas partes en términos de qué haría usted, antes de leer lo que sucedió a continuación. Algunas situaciones no han tenido un seguimiento y le dejan a usted la tarea de reflexionar acerca del tema.

PREPÁRESE

Para prepararse eficientemente, uno necesita conocer al máximo posible todos los aspectos de la situación y las personas involucradas. Cuando se están tratando temas económicos, las comparaciones de costos son esenciales. Se ha escrito mucho acerca de ser un comprador inteligente. Algunas veces podrían surgir las situaciones más inesperadas. Por ejemplo, usted podría tener que enfrentar a un colaborador que ha venido a solicitar un préstamo para enterrar a un familiar. Un trabajador

sintió en forma impactante la tragedia de la muerte inesperada de su joven esposa. Él iba a tener que pagar US\$ 4.700 por el funeral (sin incluir la sepultura). Con unas pocas llamadas, la señora del agricultor descubrió que se podía obtener el mismo servicio por US\$ 1.024. Por supuesto, la segunda funeraria no proveía ataúdes tan elaborados, ni tampoco las flores. Ella supuso que con esos ahorros, ellos podrían comprar sus propias flores.

Estar preparado podría también significar entender mejor la personalidad de con quien está tratando. Por ejemplo, si está exportando fruta a Asia y se está reuniendo con posibles compradores, usted podría desear saber lo más posible acerca del protocolo apropiado y de las preferencias de sus invitados. ¿Planearía usted ir directo al grano o tomaría más tiempo conversando acerca de otros temas? ¿Existe una forma correcta o incorrecta de saludar? Incluso los detalles, tal como la manera de aceptar una tarjeta de negocios podría jugar un importante papel en mostrar el respeto adecuado a los compradores. En algunas culturas asiáticas, el protocolo adecuado es sostener la tarjeta con ambas manos y darse el tiempo para estudiarla cuidadosamente. Usted mantiene la tarjeta en frente durante toda la reunión en lugar de guardarla en su billetera. Una forma efectiva de prepararse para enfrentar situaciones muy difíciles o emocionalmente fuertes es actuando con anticipación el papel que deberá enfrentar. El ponerse en el lugar de la otra persona puede ser particularmente útil.

BUSQUE EL ESCLARECIMIENTO

Como negociador, ayuda conocer las preferencias de las otras personas y también tener claras las propias. Un agricultor explicaba que el entender sus propias necesidades y preferencias era ya lo suficientemente difícil como para preocuparse de las necesidades y preferencias de otros. Y quizás ésta sea una de las razones del porqué no vemos con frecuencia el uso de la negociación basada en los intereses mutuos. Para esto se requiere una cierta cuota de

SITUACIÓN 18-3

Convenios habitacionales

Parte I. Un criador de caballos estaba muy molesto debido a uno de sus empleados que vivía en una casa proporcionada por el predio. En realidad, sería una mejor descripción decir que no vivía en la casa. La esposa del colaborador lo había echado algunas semanas atrás y él ahora estaba durmiendo a la intemperie. Era importante para el criador de caballos lograr que el empleado volviera a su casa. Pronto ellos partirían a una importante competencia ecuestre y él simplemente no quería dejar la situación en el aire.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte II. El primer paso que dio el criador de equinos fue averiguar si había algo que él podía hacer para ayudar a solucionar las dificultades de ese matrimonio. Se ofreció para pagar un consejero matrimonial. La esposa estaba sorprendida y agradecida por la preocupación del agricultor. Ella acordó responderle respecto de su oferta al día siguiente. El próximo día, ella le informó que había optado no aceptar su ofrecimiento y que había decidido abandonar a su marido. Aun cuando el criador de caballos no quiso parecer mal educado, quiso saber cuándo pensaba ella abandonar la casa.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte III. El criador de caballos sabía que si la señora del trabajador se aprovechaba de la situación, ella podría

permanecer en la casa durante bastante tiempo. Luego de conversar un rato, la oportunidad se presentó y le preguntó, tratando de no parecer demasiado ansioso: “¿Cuáles son sus planes?” Ella le explicó que podría necesitar permanecer en esta casa a lo menos un mes. “Necesitamos juntar algo de dinero para un arriendo, incluyendo un mes de depósito de alquiler”.

Entonces, ¿qué sucedió?

Resolución. Primero, el criador de equinos calculó el costo del arriendo de la casa. Cuando nuevamente se reunió con la mujer, él estaba bien preparado. “Me doy cuenta que esto será difícil, pero si usted puede salir en dos semanas pagaré el costo del alquiler por un mes. Comprendo que será incluso más difícil, pero si usted se las arregla para desocupar la casa en sólo una semana, yo le pagaré el costo del arriendo por dos meses. En tres días ella dejó la casa, después que el criador estuvo de acuerdo con darle el dinero correspondiente en vez de pagarle el alquiler.

¿Cómo hubiera cambiado la situación si el criador hubiese hecho esta última oferta para ayudar con el alquiler, pero hubiese invertido las frases de modo que el ofrecimiento para abandonar la casa en una semana hubiese sido hecho primero? “Me doy cuenta que esto será difícil, pero si usted se las arregla para desocupar la casa en una semana, le pagaré el costo del arriendo por dos meses. Si usted se va en dos semanas, le pagaré el alquiler por un mes.

esfuerzo, especialmente al comienzo. Con el tiempo uno aprende a actuar más naturalmente.

En la década de 1980, cuando el movimiento de no fumar aún no había llegado a Chile, impartí clases sobre administración laboral a un curso de graduados de la Universidad de Chile. Tal vez, a lo menos un 80% de mis estudiantes fumaba. Yo estaba en la minoría. No deseaba ser mal educado,

pero sabía también que el olor a humo de tabaco me causaba dolor de cabeza. Después de presentarme, le dije a los alumnos: “Quiero que sepan que quienes deseen fumar, pueden hacerlo cuando quieran. Sin embargo, les pediría que lo hicieran fuera de la sala de clase”. Esto se tomó en forma positiva y algunos de ellos incluso asintieron en señal de aprobación.

Parte de una preparación efectiva es considerar la peor situación posible, o la “mejor alternativa a un acuerdo negociado” (siglas en inglés, BATNA).³ Sin embargo, el no estar de acuerdo para negociar es también una forma de negociación. Si no logramos llegar a un acuerdo, ¿cuál es el peor resultado posible para esta situación? ¿Si su vecino tiene una disputa con usted por los derechos de agua de regadío?, ¿Si la única ferretería del pueblo aumenta sus precios en forma substancial?, ¿Si su hijo amenaza abandonar la lechería en caso que usted no cumpla ciertas condiciones?

DEMUESTRE PACIENCIA

Frecuentemente, la negociación efectiva demanda una gran dosis de paciencia. La lógica no es lo único que prevalece en los esfuerzos de una negociación. Existen muchos otros factores que juegan un papel crucial en la forma de relaciones interpersonales. Es esencial permitir que otras personas, al igual que nosotros mismos, se tomen el tiempo necesario para solucionar sus problemas. Al tratar con alguna persona de una cultura diferente, podríamos también necesitar un tiempo adicional para solucionar un acuerdo.

El no dar la impresión de *desear algo demasiado* se relaciona con la paciencia. Así sucedió cuando con mi mujer compramos nuestra primera casa. Expresamos nuestro agrado en forma tan abierta que perdimos una oportunidad para negociar más sobre el precio. Por supuesto, existe un equilibrio entre estar *desesperado* y hacerse *el difícil*, considerando que ninguna de las dos posturas es muy positiva. Además, cuando nos ponemos demasiado intolerantes en cuanto al resultado que aceptaremos, nos colocamos en desventaja para negociar.

MANTENGA LA INTEGRIDAD

En una época, cuando muchas de las decisiones se tomaban sobre la base de un apretón de manos, mis padres invitaron a todos los niños a una reunión



familiar. Ellos explicaron, “a comienzos de este año, llegamos a un acuerdo sobre el precio del vino. Desde entonces, muchas viñas han sido afectadas por una terrible helada, lo que ha significado una enorme baja en el abastecimiento. De haber esperado unos pocos meses más antes de llegar a un acuerdo sobre el precio, habríamos obtenido un trato mucho mejor”. Mis padres consultaron la opinión de cada uno de sus cinco hijos. La respuesta fue una sola: respetar el acuerdo verbal. En ese momento, me sentí impresionado que mis padres nos pidieran nuestro parecer. Desde entonces, he llegado a la conclusión que ellos sabían de antemano la respuesta, pero querían enseñarnos una importante lección acerca de la integridad.

Es realmente imposible mantener una discusión acerca de la *confianza* y dejar de lado el tema de la integridad. La integridad en los negocios, y en cada aspecto de nuestras vidas, está completamente ligada a nuestra habilidad para ser negociadores efectivos y ser considerados confiables.

El comprender nuestras propias necesidades y preferencias es difícil, más aún lo es el poder concentrarse en las necesidades y preferencias de otros. Con el tiempo uno aprende a actuar más naturalmente.

SITUACIÓN 18-4

No trabajaré para ese capataz

Parte I. Un productor de ajos y cebollas contrató a un nuevo capataz que era muy eficiente. El hombre era amable, pero firme. Sin embargo, algunos de los operadores de maquinaria agrícola, acostumbrados ya a trabajar sin supervisión, resintieron enormemente la presencia de un capataz. El agricultor notó que las faenas que normalmente demoraban mucho más tiempo para realizarse estaban siendo efectuados de una manera más puntual.

El agricultor quiso asegurarse que el capataz era respetuoso con los empleados, que les estaba otorgando los descansos adecuados, que les estaba proporcionando agua fresca y estaba realizando todo lo que un buen encargado debería hacer. Todo parecía marchar correctamente, cuando uno de los trabajadores menos inhibidos vino a hablar con él. La mayoría de los otros colaboradores se habían resignado a la idea de trabajar bajo un capataz, especialmente después que el agricultor se había dado la molestia de explicar cuáles serían las funciones del capataz y cómo el tener a un capataz podría permitirle más tiempo al agricultor para el cuidado de otras labores del predio. El trabajador parecía agitado y pronto planteó el ultimátum, desahogando sus sentimientos, “No trabajaré aquí con *este* capataz”.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte II. Hace quince años, este agricultor hubiera despedido al trabajador por esa actitud. Ahora, con más madurez, se había suavizado considerablemente. Sabía cuán importante era escuchar a otros. Preguntó solícitamente, “¿Cuál es el problema?” Aún molesto, el trabajador respondió, “Bueno, simplemente no está bien. ¡El hombre no tiene una licencia de capataz!”

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte III. El agricultor sintió ganas

de reírse con esta respuesta. Había escuchado todo tipo de historias durante sus años en el predio, desde que había empezado a trabajar al lado de su padre cuando era joven. Pero esta era una nueva. Aun cuando el agricultor sabía que había mucho que ignoraba en el Código del Trabajo, él tenía claro este punto. No existía una ley que requiriera que los capataces tuvieran una licencia de supervisor. Pero luego, lo miró desde la perspectiva del trabajador y se dio cuenta que realmente no había nada gracioso acerca de las preocupaciones de éste. Entonces, le preguntó: “¿Sabía usted que aquí en California un capataz no necesita licencia?” Hasta donde el agricultor sabía, ningún código laboral exigía una licencia para ejercer como capataz, pero él quería asegurarse que el trabajador no quedara mal o se sintiera ridículo. “Lo que usted dice es importante, tal vez los capataces *debieran* tener una licencia, al igual que los contratistas laborales agrícolas”, agregó en un esfuerzo para darle aún más validez al trabajador. Finalmente, el agricultor preguntó, “Usted entonces, ¿está dispuesto a seguir trabajando para mí?” “No lo sé”, le contestó el trabajador que ahora hablaba mucho más calmado, pero aún continuaba descontento.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte IV. El agricultor sintió que sus propias opciones estaban disminuyendo y estaba a punto de despedir al trabajador. El agricultor quedó sorprendido consigo mismo cuando se escuchó preguntar, “¿Quiere usted pensarlo por un tiempo? ¿Le acomodaría contestarme el próximo martes?” El trabajador de la cuadrilla estuvo de acuerdo y pareció satisfecho y cuando se iba, el agricultor lo detuvo diciendo alegremente: “Espere un momento, no olvide llevarse el pavo que le compré”, pretendiendo que todo estaba bien a medida que le entregaba el pavo. El agricultor le había comprado un pavo a cada uno de sus colaboradores para el día de acción de gracias. Mientras observaba al

SITUACIÓN 18-4 (CONTINUACIÓN)

trabajador desaparecer con el pavo, lo que impresionó más al agricultor acerca de sí mismo fue que él había permanecido calmado durante toda la situación, sin enojarse con el empleado.

Entonces, ¿qué sucedió?

Resolución. El agricultor sabía que a pesar de su propia tranquilidad, aún había algo que no estaba bien. Mientras permanecía allí de pie observando alejarse al trabajador, el agricultor vio al colaborador poner el pavo junto a los efectos personales de otro trabajador. Cuando volvió el trabajador unos días

más tarde, todavía parecía algo agitado: “¿Usted no tiene trabajo para mí?” Esto en realidad, más que una pregunta sonaba como una afirmación. El agricultor le respondió que efectivamente tenían un puesto para él. “No, usted no me comprende”, continuó aprensivamente el trabajador. “¿Usted *no* tiene trabajo para mí?” El agricultor repitió, “Pero *si* tenemos trabajo para usted”. Finalmente, el trabajador aclaró, “Entienda, ¡ahora no puedo recibir pago por las imposiciones!” El trabajador había deseado que lo despidieran, ya que aquellos que renuncian no tienen derecho a pago de imposiciones (o “Seguro de Desempleo” en California).

EVITE LA PRESUNCIÓN DAÑINA

Un agricultor reclamó: “Y ella ni siquiera firmó el mensaje electrónico!” Él sentía un sabor amargo como resultado de algunas transacciones con una agencia gubernamental local. En un mundo donde la correspondencia electrónica aumenta, las posibilidades de un malentendido también se incrementan. Cuando usamos mensajes electrónicos, podemos hacer mucho para llegar a comunicarnos mejor. Sin embargo, es peligroso asumir que alguien no firmó con el propósito de ofendernos. Esto sucede especialmente cuando el nombre de la persona ya aparece como parte de la dirección del mensaje electrónico.

El protocolo de los mensajes electrónicos no es tan diferente a cualquier otro tipo de buenos modales. Existe una gran variación en lo que las personas consideran cortés. Por ejemplo, en algunas culturas, se considera buenos modales bajar la tapa del retrete. En otras, es cortesía dejarla arriba para que así permanezca limpia. Aun dentro de culturas hispánicas, existen diferencias sobre lo que se considera la buena educación: por ejemplo, en algunas es mala educación que un hombre salude a la esposa de un amigo con un beso en la mejilla; en otras, es mala educación no hacerlo.

Mientras hacemos todos los esfuerzos posibles para ser corteses, es mejor evitar juzgar el comportamiento de otras personas. En una operación agrícola, uno de los socios presumió que los otros socios estaban hablando de él cuando los vio conversando. Esto se denomina suposición negativa. Es muy fácil interpretar la conducta inocente de otra persona en forma incorrecta y asumir lo peor. La contención nutre la desconfianza. El *no ser fácilmente provocado* es positivo, en especial cuando no hubo intención de ofensa.

Algunos años atrás, se me solicitó dar una charla a un grupo de adultos jóvenes. Noté que mientras hablaba, uno de ellos se inclinaba hacia la joven que se encontraba a su lado y le susurraba algo al oído. Encontré esto muy perturbador. Soy un convencido que sólo una persona puede hablar a la vez y así fue que cada vez que él comenzaba a hablar, yo dejaba de hablar. Cuando yo dejaba de hablar, el también lo hacía. Y si yo reanudaba mi exposición, él empezaba a murmurar otra vez. Más tarde supe que el joven estaba actuando de intérprete para una colega extranjera. En otra ocasión, asistí a una reunión donde mi jefe estaba tratando ciertos problemas y quise defenderme. “No estábamos hablando de ti, Gregorio”, me dijo el director en forma calmada. Es vergonzoso arrancar cuando no existe el enemigo, sino tan sólo es “el sonido de

una hoja que se mueve el que nos persigue”. Es bueno evitar presunciones o ponerse a la defensiva.

Una herramienta efectiva, cuando no sabemos interpretar algo, es describir lo que pasó y dejar que la otra persona explique en vez de suponer lo peor. A menudo descubriremos que existía una buena razón por lo sucedido. O por lo menos, debemos dar a cada parte la oportunidad para explicar su punto de vista.

CONTROLE LAS EMOCIONES

Casi siempre nuestras emociones se interponen y no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva. Hay pocas cosas que pueden hacer esfumar la creatividad más rápidamente que la ira, el orgullo, la vergüenza, la envidia, la avaricia u otras fuertes emociones negativas. A menudo el enojo es una expresión de miedo o falta de confianza en nuestra habilidad para lograr lo que creemos que deseamos. Los arranques

emocionales tienden, más que a resolver un conflicto, a intensificarlo. Si podemos mejorar nuestra habilidad para manejar nuestras emociones y responder sin ponernos a la defensiva, hemos recorrido un largo camino hacia la negociación creativa. Un amigo me dijo, “cuando permitimos que las emociones negativas, tales como el enojo, tomen control de nosotros, esta es una señal segura que nos encontramos a punto de caer en una trampa”.⁴

Es extremadamente difícil ocultar nuestras emociones, sobre todo cuando sentimos que hay mucho en juego. Nuestro lenguaje corporal, en particular, nuestros gestos faciales y tonalidades de voz, frecuentemente nos delatan. No somos autómatas desprovistos de emociones y tampoco se trata de ocultar completamente nuestras emociones. Sin embargo, es mejor *describir* nuestras emociones negativas (p. ej. un sentimiento de desilusión), en lugar de *mostrarlas*.

Si parece difícil alcanzar un fin de plazo, trate de negociar una extensión antes que se cumpla dicho plazo.



Jack Kelly Clark

COMPRENDA LAS PRESIONES DE TIEMPO

Muchas veces los plazos son autoimpuestos. ¿Cuán a menudo usted se siente obligado a responder de inmediato al enfrentar una situación difícil? Se puede pedir un poco más de tiempo para estudiar la materia o para cumplir una tarea. No tenga temor de extender el plazo. “Esto es difícil, ¿puede darme hasta mañana, a las 15 horas, para comunicarme con usted?” o, “ahora son las 7 de la mañana y estoy ocupado durante las próximas dos horas. ¿Le acomodaría si lo llamo entre las 10 y 10:30 de la mañana?” Este tipo de detalle sólo toma unos pocos minutos más para negociar.

Asimismo, deja mucho que desear responder con un “Le devolveré su llamada tan pronto pueda”. Al recibir ese mensaje, podríamos preguntarnos, ¿significa esto que recibiré un llamado en la próxima media hora, dos horas, una semana? Aun cuando no es la intención, esto perfectamente podría pasar como una táctica evasiva. Entonces, para ser creíbles, es importante ponernos de acuerdo sobre un plazo más completo. Necesitamos también ser específicos acerca de qué, exactamente, hemos acordado cumplir.

Es útil poder construir un pequeño espacio adicional para los imprevistos. A la mayoría de las personas no les importa tener que esperar un poco si saben cuál es la situación real. Provistos de tal conocimiento, cada individuo puede planificar en forma más efectiva su propio tiempo, en vez de esperar que la otra persona podría o no presentarse.

Si cumplir con un plazo pareciera ser difícil, solicite volver a negociar una prórroga *antes* que expire el plazo. Un negociador efectivo involucra a la otra parte en la determinación de un plazo, en lugar de imponer uno en forma arbitraria. Más aún, es bueno dar a otros el tiempo que necesitan para tomar una decisión que les acomode. El hacer lo que acordamos en hacer y en forma puntual crea confianza. Las personas con las cuales se puede contar son inapreciables por su valor.

DESGLOSE LOS GRANDES TEMAS

Un negociador efectivo está buscando constantemente formas para desglosar los desafíos en dificultades menores y de más fácil solución. Por ejemplo, si un capataz agrícola se está resistiendo a la introducción de un artefacto electrónico para ayudar a seguir la pista del rendimiento de cada miembro de la cuadrilla, ayuda el conversar sobre ello y averiguar sus inquietudes específicas. Podrían existir algunas aprensiones acerca de: 1) la confiabilidad del sistema, 2) la organización del tiempo, o incluso 3) estar constantemente al tanto de la información diaria de la producción en el terreno. Cada una de estas inquietudes puede ser considerada en forma separada.

SEPRE EL PROBLEMA Y SU AUTOESTIMA

Sin duda, los problemas empeoran cuando las personas los mezclan con su propia autoestima. Por ejemplo, es inefectivo y manipulador implicar que el no estar de acuerdo con nuestra idea equivale a un voto de desconfianza hacia nosotros. Más pronto que tarde, dicho enfoque dará como resultado el que hiera a nuestro amor propio y nos sintamos rechazados.

Un miembro de una junta corporativa de una lechería cometió el error de sugerir que un voto en contra del programa de incentivos que estaba sugiriendo para los lecheros era el equivalente a un voto en contra de ella. Después de la reunión, se confrontó a un miembro de la junta que votó contra la propuesta. Ella fue afortunada, ya que este individuo estuvo dispuesto a enfrentarse a dicha presión. Él explicó que mientras fuese miembro de la junta, votaría por aquello que fuera mejor para la lechería. Y, más aún, le dijo a la fundadora que no le agradaba ser presionado para hacer algo que iba en contra de su conciencia. Ella se disculpó.

EVITE AMENAZAS Y TÁCTICAS MANIPULADORAS

El ultimátum también reduce nuestra habilidad para negociar. La amenaza suele ocasionar una consecuencia dirigida hacia nosotros o hacia otros. Cualquier tipo de amenaza logra disminuir nuestra habilidad para negociar a largo plazo. Más aún, cuando son amenazas vacías. Las amenazas no generan confianza ni agrado.

Aun las amenazas inconsecuentes llegan a ser molestas. En un juego en familia, un participante amenazaba continuamente que iba a renunciar al juego. Después de una media docena de amenazas, su madre le dijo: “La primera vez que amenazaste, me preocupó; la última vez que lo hiciste, estaba preparada para que desistieras del juego y permitieras que por lo menos el resto lo pudiéramos disfrutar”.

En muchas oportunidades no nos damos cuenta que el compartir nuestro desaliento puede aparecer como una amenaza. Las personas imbuidas en conflictos interpersonales dentro de una organización, casi siempre están pensando seriamente en retirarse de la organización. Sin embargo, estos individuos rara vez han amenazado a los otros miembros del predio que están pensando en retirarse. ¡Y eso es bueno!

Un gerente agrícola que continuamente amenazaba al resto del equipo administrativo con comentarios

que pensaba dejar las operaciones del campo, rápidamente perdió el apoyo de quienes lo rodeaban. El respeto que este individuo tanto deseaba obtener de parte de sus colegas se desvaneció hasta tal punto que su lealtad a la empresa agrícola fue cuestionada.

Las personas generalmente sienten una gran necesidad de compartir sus sentimientos con alguien que les proporcione apoyo, pero es necesario buscar tal sostén con cuidado. Si un individuo siempre está de acuerdo con nosotros y ve todo desde nuestra perspectiva, puede ser que nos haga más mal que bien. Las personas involucradas en relaciones interpersonales quebrantadas —cuando se sientan apoyadas por otros fuera de esa relación— pueden esforzarse menos en mejorar las circunstancias dentro de la relación que está fallando. Una relación interpersonal positiva es aquella en que el que escucha puede ayudarnos a identificar nuestra contribución al conflicto. Todos necesitamos a personas que nos ayuden a ver los *puntos ciegos* en nuestras personalidades y comportamiento. O sea, aspectos de nuestra personalidad que nosotros no vemos con claridad.

CONCÉNTRESE PRIMERO EN EL PROBLEMA Y NO EN LA SOLUCIÓN

Esta sugerencia, de primero concentrarse en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer ser poco intuitiva. Sin embargo, es una de las mayores claves para una negociación efectiva. Mientras más compleja la situación, lo más importante que es esta propuesta. Cuando alguien llega con la solución, aun cuando ésta solución sea buena, le da al otro individuo la sensación de no tener control sobre la situación. La investigación ha demostrado⁵ que las personas casi siempre prefieren un desenlace que no sea tan beneficioso, pero que sí sientan un mayor control sobre los posibles resultados.

Aun cuando un individuo ha hecho todo lo posible por encontrar para todos

El concentrarse en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer poco intuitivo. Sin embargo, es una de las mayores claves para una negociación efectiva.



los involucrados una solución justa, cuando dicha solución se presenta con solidez, tiende a poner a los otros asociados a la defensiva. Cuando un agricultor fue presentado con tal postura (o sea, solución a la dificultad) se sintió molesto, forzado en hacer todas las concesiones. Lo que este individuo no se percató, hasta un tiempo después, fue que la solución que se presentaba era en sí una gran concesión de parte del otro individuo. Sin embargo, el momento y el enfoque no habían sido efectivos.

Un individuo con excelentes ideas necesita esperar hasta que el asunto que los ha reunido a todos haya sido cuidadosamente discutido, y hasta cuando las necesidades de todos los individuos hayan sido comprendidas. Sólo entonces puede sugerir una solución, y ésta debe presentarse en una forma muy tentativa. “¿Podrá esta o aquella idea cubrir sus necesidades o podemos darle vuelta un poco al concepto para ver si hay forma que cumpla con sus necesidades?”

Cuando la atmósfera está recargada con emociones, o cuando existen muchas conjeturas con respecto a las consecuencias para cada individuo, este punto de vista puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Entonces, una técnica efectiva de negociación, es acercarse a la mesa de negociación con la idea de estudiar el problema y las necesidades individuales, en vez de imponer una solución.

Este enfoque de llegar a una solución justa, pero sin negociar, lo conocemos como la táctica del “tómelo o déjelo”. En negociaciones colectivas se llama *Boulwarism*, nombre dado en honor al antiguo vicepresidente de General Electric (GE), Lemuel R. Boulware. Lo que la administración había hecho era proponer directamente al sindicato una oferta final pero justa. La administración hacía lo posible para estudiar todos los factores que pudieran corresponder al contrato, y para que fuera justo para todos los involucrados, “tratando, voluntariamente, de hacer el bien”. Sin embargo, ellos se negaron a hacer concesiones a su posición, a menos que se presentaran “nuevos antecedentes” lo suficientemente sólidos. El sindicato resintió enormemente dicho enfoque ya que se sintió debilitado. Dos “nuevos antecedentes” jugaron papeles claves en contra del *Boulwarism*, 1) el National Labor Relations Board (NLRB, encargado del cumplimiento justo relacionado con las leyes sobre el sindicalismo) y las cortes estadounidenses, que encontraron que hasta cierto grado el procedimiento constituía una negociación de mala fe; y 2) el sindicato también presentó un argumento muy sólido en contra de la táctica a través de una huelga exitosa.⁶

Cuando nos presenten una posible solución, es una buena táctica de negociación no apresurarse en buscar sus faltas. Si la propuesta de alguien es

SITUACIÓN 18-5

Baja calidad

El administrador de un invernadero tuvo un año muy malo en cuanto a la calidad de tomates cosechados con un rango de madurez fuera de lo aceptable. Solicitó entonces tanto a la ejecutiva, gerente de producción, como al capataz a que trabajaran juntos sobre este problema. El capataz insistió en que el problema radicaba en el nuevo programa de pago de incentivos. En su opinión, los trabajadores estaban prestando poca atención a la calidad, ya que no existía una consecuencia

negativa por la baja calidad. Mientras, la ejecutiva de producción creía que volver al sistema de pago por hora reduciría enormemente la productividad. Además, ella recordaba que el último año, cuando a los trabajadores se les pagaba por hora, también hubo problemas de calidad.

¿Quiénes son los posibles individuos que pueden estar afectados por este desafío? ¿Tienen ellos algunas necesidades en común? ¿Cuáles pueden ser éstas? ¿Pudieran existir aquí desafíos que están ocultos? ¿Cómo podríamos asegurarnos que se comprendió el problema real?

En negociaciones tradicionales nos centramos exclusivamente en nuestras necesidades y suponemos que es responsabilidad del otro individuo preocuparse acerca de las suyas. Al mostrar un interés sincero, sin embargo, en las necesidades de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer las propias.

rápidamente seguida por nuestra contrapropuesta, el otro individuo posiblemente se sentirá menospreciado. Dos razones claves para evitar hacer contrapropuestas apresuradas incluyen 1) el otro individuo estará menos receptivo a escuchar otra propuesta después de presentar la propia, y 2) dichas contraofertas a menudo son percibidas como desacuerdo, o una ofensa en contra del amor propio.⁷

Entonces, al menos, se deben hacer todos los esfuerzos posibles para permitir al otro individuo sentir que su propuesta está siendo seriamente considerada. Si una contrapropuesta se crea sobre la base de la propuesta de otro individuo, y se le da crédito, entonces las posibilidades de sentimientos negativos disminuyen aún más.

SOLUCIONES BASADAS EN LOS INTERESES MUTUOS

En negociaciones tradicionales (por ejemplo, enfocadas en la competencia, el ceder, o las concesiones recíprocas), generalmente nos centramos exclusivamente en nuestras necesidades y suponemos que es responsabilidad del otro individuo preocuparse acerca de las suyas. Al mostrar un interés sincero, sin embargo, en las necesidades de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer las propias. En las negociaciones tradicionales, el solo hecho de hablar acerca de nuestras necesidades puede considerarse un tanto egoísta. En la negociación creativa, por definición, no es un egoísmo, ya que no sólo son nuestras necesidades las que se están considerando sino también las de los otros individuos.

Frecuentemente, fallamos al no explorar más allá de la solución obvia, tal como las hermanas que cortaron la naranja por la mitad y ambas desecharon aquella parte que le hubiera sido útil a la otra.

Vale la pena validar las necesidades de los otros individuos como punto inicial, para poder explorar las soluciones creativas y como una forma de reducir la emoción negativa. “A ver... necesitas llegar hoy día a tu hogar como a las 4. Pensemos cómo podemos solucionarlo y a la vez alimentar al ganado”. La negociación armoniosa busca comprender cuidadosamente la naturaleza real del problema y verdaderamente trata, cuando es posible, proporcionar soluciones que satisfagan las necesidades respectivas de todos los que están afectados.

En años recientes, han existido algunos avances muy positivos en el campo de la negociación, incluyendo las relaciones entre los sindicatos y las empresas. En el pasado, casi el único enfoque dentro de las negociaciones colectivas y en las relaciones entre los sindicatos y los administradores empresariales eran algo adversas o turbulentas —para no decir violentas. Estos nuevos cambios tan positivos, que en ninguna forma han sido adoptados



universalmente, han surgido como resultado de un intento de negociación basado en los intereses mutuos. Los representantes gremiales están más conscientes de la necesidad de incrementar la competitividad de las empresas en las que operan, mientras que trabajan para asegurar la estabilidad laboral y mejorar la calidad de vida a los empleados. Los empresarios en compañías sindicalizadas, por su parte, están más dispuestos a trabajar con, en vez de contra, el sindicato, para alcanzar las necesidades tanto del trabajador como de la empresa. He tenido la oportunidad de ver a representantes empresariales y sindicales sentados uno al lado del otro compartiendo entusiastamente sus éxitos con este enfoque basado en los intereses mutuos.

La esencia de la negociación creativa radica en la idea que es posible que todos obtengan más de lo que necesitan al trabajar unidos. Repetimos, la base de la resolución efectiva de los problemas es realmente comprender el problema en sí. En otras palabras, es demasiado fácil crear soluciones sobre una base falsa. Después de obtener la comprensión mutua, la negociación creativa implica buscar las oportunidades ocultas que presentan los desafíos.

Habiendo dicho todo esto, no es fácil encontrar tal *creatividad*. Exige trabajo. Para lograr que fluya la creatividad, se ha sugerido el siguiente proceso de cinco pasos: 1) Considere activamente todas las alternativas, 2) procese y reajuste la información, y 3) deje el desafío de lado y espere. ¿Espere qué? Espere un 4) destello súbito de inspiración, que necesita ser 5) rigurosamente probado.⁸ Estos pasos son necesarios ya que reconocen la importancia de mirar el desafío bajo todos los ángulos, estudiando el problema y luego dejándolo de lado durante un tiempo. Sospecho que a veces los pasos uno al tres necesitarán ser repetidos varias veces hasta que llegue esa inspiración.

A medida que practicamos la negociación creativa, la confianza en nuestra habilidad para volver los desafíos en oportunidades aumentará. Esta confianza nos ayudará a centrarnos

en la resolución de dificultades y reducir las posibilidades de caer en conflictos, emociones negativas o la negociación competitiva.

ADMITA EL ERROR Y DISCÚLPESE

Ya hemos mencionado que una fuerte emoción negativa puede conducirnos a trampas psicológicas. Lo mismo puede acontecer cuando nos dejamos llevar por una idea. Si la base está mal construida, tenemos que estar dispuestos a deshacer todo nuestro trabajo y comenzar otra vez de un principio. Dependiendo de cuán avanzado estamos en un proyecto, el volver a empezar puede llegar a ser bastante doloroso y además costoso. Tenemos que primero admitir que nos *hemos equivocado* antes de poder *hacer las cosas bien*.

Si notamos que la base de cemento (hormigón) de la lechería que estamos construyendo está defectuosa, podemos cerrar nuestros ojos y continuar la construcción, pero a largo plazo nos costará mucho más. Por doloroso que pudiera parecer ahora, mientras más pronto admitamos nuestro error y hagamos los gastos necesarios para romper y remover el concreto, estaremos en mejores condiciones para poder comenzar de nuevo.

A veces estamos tan involucrados en una idea, que nos resulta difícil admitir que estábamos equivocados, como lo fue el romper el cemento. Las personas que están dispuestas a admitir sus errores son consideradas más confiables. Una disculpa oportuna puede ser extremadamente poderosa. Como asimismo lo es compartir una meta en términos de un nuevo enfoque para enfrentar las situaciones. Por ejemplo, si hemos sido extremadamente críticos en el pasado, ayuda el informar a las personas que estamos tratando de evitar esa mala costumbre.

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación (o el darse una disculpa) por lo que hemos hecho en forma incorrecta. Cuando es posible, una disculpa auténtica va

Evite atribuir a otra persona emociones negativas, tales como "Estás enojada". En cambio, sólo describa la emoción en forma más neutral y tentativa, permitiendo al otro individuo ya sea validar esos sentimientos u ofrecer sus propias explicaciones.

acompañada con un ofrecimiento de reparación por los daños. Más aún, una disculpa sincera implica un deseo para emprender los cambios adecuados, proporcionales con lo que hemos hecho incorrecto. Cuando yo siento que se justifica, me agrada la idea de preguntarle a la persona con la cual me estoy disculpando "¿acepta mis disculpas?"

Cuando alguien expresa pesar pero no hace esfuerzos reales para cambiar, esto difícilmente es una disculpa. Por poderosa que pueda ser una disculpa, cuando alguien se retracta de ella, ya sea con palabras o acciones, esto coloca al individuo en una peor posición de la que si no hubiese expresado disculpa alguna. Es la situación, por ejemplo, en muchos casos de violencia doméstica (ya sea física o verbal). Es frecuente que un hombre esté arrepentido hoy, después de haber agredido a su mujer. Pero ya al día siguiente él ha comenzado a minimizar el daño y no pasará mucho tiempo,

cuando esté maltratándola nuevamente.

Una persona que está dispuesta tanto a aceptar una disculpa como a perdonar a su prójimo, tendrá una gran ventaja en esta vida. Es difícil confiar en una persona que no acepta una disculpa. Un individuo que ha perdonado verdaderamente a alguien, no le recuerda continuamente este hecho al otro. Algunos comentarios y actitudes son tan dolorosos en su naturaleza, sin embargo, que podría tomar algún tiempo antes que una persona pueda sentirse verdaderamente libre del dolor asociado a aquéllos.

RECHACE SOLUCIONES DÉBILES

En la negociación tradicional, tan pronto como nos acercamos a la solución deseada, a menudo nos inclinamos a aceptar que otros cedan ante nuestro deseo. Aunque en ocasiones



Jack Kelly Clark

SITUACIÓN 18-6**Desacuerdo sobre la radio**

Dos ordeñadores tenían un desacuerdo con respecto a qué estación de radio escucharían. Uno de ellos suspiró, “No sé”, mientras levantaba sus manos frustrado, “tan sólo elige cualquier estación que desees”.

Entonces, ¿qué sucedió?

Resolución. El segundo ordeñador aceptó la derrota del otro y comenzó a caminar hacia la radio para sintonizar una estación que le agradara. Pero antes que llegara al otro lado de la sala de ordeña, donde estaba la radio, su compañero de trabajo protestó: “No está bien, ¿por qué tienes siempre que salirte con la tuya?” El proceso de negociación tuvo que comenzar de nuevo.

nuestra motivación podría ser un tanto egoísta, en otras podríamos realmente creer que nuestra solución será la mejor para todos los involucrados. Como ya lo hemos mencionado: 1) es difícil que coexista la preocupación sincera por algún asunto y las concesiones frecuentes; y 2) el apresurarse a encontrar soluciones antes que el problema sea cuidadosamente comprendido, casi siempre conlleva a soluciones débiles.

A veces, las personas cederán o más bien pretenderán ceder de acuerdo con su estado de frustración sobre la situación. Si aceptamos sus concesiones, hemos reducido nuestro poder, directo e indirecto, de negociación. Más bien, no sólo logramos mejores soluciones cuando nos aseguramos que la otra persona está verdadera y completamente satisfecha con la solución, sino también ganamos confianza ante sus ojos y, por lo tanto, podemos mejorar nuestra fuerza negociadora.

A veces las personas ceden fácilmente. No deberíamos apresurarnos a aceptar tal concesión. Puede ser muy provechoso tomar algún tiempo adicional para considerar las alternativas. En ciertas ocasiones podemos intuir que la otra persona está cediendo en vez de estar de acuerdo con la solución acordada. Si nota mucha emoción o fuerza de convicción (o lo contrario) en el otro individuo, usted podría retroceder. Juntos pueden considerar las necesidades no satisfechas que podrían aún existir y trabajar para encontrar una solución que tome en consideración las mismas.

Las decisiones rápidas a veces nos pueden privar de obtener soluciones más efectivas y duraderas.



Jack Kelly Clark

RECUADRO 18-1**¡No tan de prisa!**

Un matrimonio estaba analizando varios planes para abordar el tema de los sucesores del predio, y el papel que jugarían cada uno de sus hijos. Llegaron a un acuerdo, pero el marido notó que su mujer había titubeado al aceptar. En vez de seguir con sus propios planes, él le dijo: “Noto que no estás totalmente contenta con nuestra decisión. Es verdaderamente importante para mí que esto sea lo correcto y que tú estés tan complacida como yo con esta decisión”.

Su mujer le dijo que estaba satisfecha con la decisión, pero él sintió lo contrario. Una vez más, él tuvo la

oportunidad perfecta para seguir adelante y hacer las cosas como quería, pero nuevamente vaciló. “Aún siento que hay algo que tú estás sintiendo, quizás difícil de expresar, pero sé que es algo importante lo que te hace vacilar.” Ella replicó: “En realidad, pienso que puedes tener razón”, y quedó en pensarlo más a fondo para volver a conversar más tarde. Esa noche tuvieron otra oportunidad para hablar extensamente sobre el tema y la mujer fue capaz de expresar mejor el temor que sentía. Como resultado, pudieron hacer un plan más conveniente, dejando a ambos satisfechos. Más aún, la esposa pudo incrementar su confianza en su marido debido a que él había respetado sus sentimientos y opiniones.

SEA CAUTELOSO AL INTERPRETAR LOS SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS

Las atribuciones deberían ser neutrales o cautelosas, tal como “Siento que aquí algo anda mal”. Evite atribuir a otra persona emociones negativas, tales como “Estás enojada”. Tampoco debería uno atribuir una razón junto a una atribución, “Debes estar molesto porque decidimos ordeñar tres veces al día”. En cambio, sólo describa la emoción en forma más neutral y con algún tipo de alternativa, permitiendo al otro individuo, ya sea validar esos sentimientos u ofrecer sus propias explicaciones: “Siento que algo aún no está bien en nuestro acuerdo, pero no estoy seguro si lo estoy interpretando correctamente.”

RESUMEN

Todo este libro trata, de una forma u otra, sobre el tema de la negociación. Cada uno de nosotros negocia su camino a través de la vida. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudarán

a ser más efectivos. La habilidad de buen negociante requiere, entre otras cosas, una cuidadosa comprensión del problema o asunto, poder desglosar los desafíos en dificultades menores, tener un interés en las necesidades de otros tanto como en las propias, y poder enfocarse primero en el problema antes de intentar buscar soluciones.

Al comienzo, las técnicas de negociación creativa parecen tan diferentes de cómo habríamos reaccionado a los desafíos en el pasado, que leer un capítulo y un libro como éste sólo empieza a sembrar algunas ideas en nuestras mentes. Algunos de los enfoques podrán parecer a primera vista algo mecánicos. Diariamente, me gusta mantener presentes estos pensamientos, leyendo buenos libros o escuchando casetes sobre el tema. Más aún, tiendo a analizar la interacción humana. Hay mucho que aprender, tanto del éxito como del fracaso de las personas.

Existe una gran disponibilidad de libros excelentes sobre temas relacionados con la negociación, técnicas para escuchar, resolución de conflictos, comunicación interpersonal, etc. Busque en su biblioteca local y es posible que encuentre algunos verdaderos tesoros. Después de leer un libro o escuchar una cinta, me gusta anotar lo más importante que he

aprendido. Podría usted desear hacer lo mismo, guardando apuntes especiales sobre los resultados de sus negociaciones.

A medida que pasa el tiempo, para mí es más importante *hacer lo correcto* que *estar en lo correcto* (en el sentido de ganar). Da mucha satisfacción poder dar una *respuesta calmada* (“la blanda respuesta quita la ira”⁹). Este es un viaje en el cual uno se embarca, y el desafío es tan difícil, que nunca puede realmente decirse, “he llegado”. Que su propia excursión esté llena de satisfacción y esperanza.

CAPÍTULO 18—OBRAS DE CONSULTA

1. Rothman, J. (1997). *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations, and Communities* (pp. xii, xiii). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
2. Follett, M.
3. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, NY: Penguin Books.
4. Alavi, K. Comunicación personal.
5. Swann, W. B., Jr., (1996). *Self-Traps: The Elusive Quest for Higher Self-Esteem* (p. 47). New York: W. H. Freeman and Company.
6. Sloane, A. A., & Witney, F. *Labor Relations* (4th Edition) (pp. 205-206). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.; and Peterson, W. (April 1991). “Ideas Have Consequences.” Commencement Address to Harvard Business School Alumni. *The Freeman*, a publication of the Foundation for Economic Education, Inc., (Vol. 41, No. 4) in “Liberty Haven” Website.
7. Rackham, N. (1999). “The Behavior of Successful Negotiators,” in Lewicki et. al. (Editors). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (3rd Edition) (p. 347). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
8. Sperber, P. (1983). *Fail-Safe Business Negotiating* (pp. 10-21). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, in Lewicki et. al. (Editors); *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (1993) (2nd Edition) (p. 173). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
9. Proverbios 15:1



Agrogestión, Fundación Chile



Jesús Valencia

Este es un viaje en el cual uno se embarca, y el desafío es tan difícil, que nunca puede realmente decirse, "he llegado". Que su propia excursión esté llena de satisfacción y esperanza.