

*No es posible una negociación  
en la que la satisfacción  
de los objetivos de uno de los actores  
no dependa de las acciones del otro actor<sup>i</sup>*

## **¿Qué necesito saber para negociar de modo eficaz?**

### **La intervención de un tercero. El rol del mediador**

- **Modos de focalizar la resolución de una disputa. Distintos enfoques**
- **¿Qué entendemos por conflicto en una negociación?**
- **Análisis de las tensiones inherentes a la negociación y los obstáculos más frecuentes. Supuestos.**
- **Elementos clave de una negociación**
- **Condiciones de negociabilidad. Análisis de las variables.**
- **¿Por qué salgo a negociar? Interdependencia e incompatibilidad.**
- **¿Se puede profesionalizar el rol de negociador?**
- **¿Qué necesito para construir este rol? Gestión de la incertidumbre. Postura de la curiosidad.**
- **¿Cuál es el rol del tercero que intervine ante el fracaso de la negociación? ¿Cómo generar normas cooperativas en la interacción conflictiva? Herramientas sugeridas.**
- **Un modelo de cinco pasos: Cómo decir no con calidad<sup>ii</sup>?**

Hace tiempo, había una vez... comenzamos a conversar con algunos autores<sup>iii</sup> que permitieron ir construyendo un modo de presentar la teoría de la negociación con sus complejidades y, a la vez, una metodología sencilla de transmitir. Ese es un propósito de este artículo. Otro es relacionar el trabajo de un tercero cuando la negociación fracasa.

Siempre nos ha interesado poder desarrollar algunos ejes conceptuales que nos permitan entrenarnos en el “ojo clínico” de un negociador/mediador, es

decir poder delimitar la tarea específica a la hora de negociar o de conducir disputas interpersonales.

En ese afán, en ese desafío, les proponemos la lectura del presente y como una invitación a seguir pensando juntos.

Tal como señalamos en la presentación de este escrito, recorreremos algunos lineamientos más conocidos para dar contexto desde donde partimos.

### **Tres enfoques para resolver disputas**

En nuestra sociedad existen tres diferentes enfoques para resolver disputas<sup>iv</sup>: definir quién es el más poderoso a través de los ejercicios de poder, como actos de agresión, sometimiento o violencia y la retención de beneficios que surgen de una relación. En segundo lugar, determinar quién tiene razón, a través del sistema de administración de justicia formal que se basa en derechos y en el Estado que funciona como el garante de los derechos de cada uno y del bien común. Por último, conciliar los intereses de las partes.

Este tercer enfoque es el menos desarrollado en occidente y por cierto sólo puede darse en el contexto de los derechos y el poder de las partes. Su ventaja comparativa es que ofrece menores costos de transacción, un mayor nivel de satisfacción con los resultados alcanzados en la medida en que han sido diseñados por los propios interesados y no les han sido impuestos, se disminuye y evita la recurrencia de las disputas entre los mismos actores y tiene efectos constructivos en las relaciones personales e institucionales en las que los conflictos tuvieron lugar.

Decimos que en las ocasiones de disputas hay intereses en juego, siempre hay derechos que regulan las relaciones sociales, que pueden servir para enmarcar esas relaciones y a la vez justificar pretensiones y simultáneamente en todas las relaciones interpersonales hay referencias al poder de cada uno relativo a la cuestión. Estos tres elementos siempre están presentes y entrelazados.

En negociación el criterio preponderante de resolución de disputas están en la reconciliación de intereses. El énfasis en la concertación de intereses, en lugar que en los derechos o en el poder, tiende a producir mayor satisfacción en los resultados, a la vez mejora y fortalece las relaciones entre los disputantes y se reduce por eso mismo la recurrencia de las disputas.

### **Noción de conflicto**

En el contexto del desarrollo de estas ideas la noción de conflicto con la que trabajaremos es aquella que se da en el campo de disputas que existen “entre dos o más partes, individuales o colectivos, que tienen objetivos tales que los de una de las partes son incompatibles con los de la otra, o que pueden ser incompatibles aún sin que las partes o alguna de ellas lo advierta, o, que sin ser incompatibles, se aparecen como incompatibles a la comprensión de una de ellas o de ambas”<sup>v</sup>.

### **Experiencias y supuestos**

Cuando dictamos un seminario de negociación partimos de **dos premisas**: una, todo el mundo negocia y, dos, hay por lo menos tres niveles de la experiencia de un negociador<sup>vi</sup>.

Con relación a la **primera premisa** intentamos una identificación de los principales obstáculos que se les plantean a los negociadores experimentados. Surgen varios indicadores:

- Mal manejo de emociones negativas;
- Falta de preparación;
- Ceder demasiado por temor a romper la relación;
- Ser demasiado empático;
- No saber cuáles son los propios objetivos;

- No conocer los intereses de la contraparte;
- No tener en claro el plan b o las alternativas en caso de no acordar;
- Asimetría de poder;
- Pensar que mis intereses son más importantes que los del otro;
- Falta de tiempo;
- Quedar atrapado en la táctica difícil del otro;
- Ansiedad;
- Identificar el problema con la persona;
- Falta de asertividad;
- Etcétera, etcétera.

Como el reverso de una moneda, las fortalezas de un negociador surgen como contrapartida de cada uno de esos obstáculos. Es decir, preparación de la negociación que debe contener como mínimo saber mis intereses y mis alternativas u opciones de no negociar; a la vez hipotetizar cuáles pueden ser los intereses y las alternativas de la contraparte; validar los intereses del otro; desarrollar la paciencia; gestionar mis emociones de manera positiva y a la vez ayudar al otro a hacer lo mismo; neutralizar las tácticas difíciles no reaccionando a ellas; adquirir una visión estratégica del campo comercial antes de sentarme en la mesa, aumentando mi posición relativa a través de alianzas o coaliciones; gestionar las tensiones inherentes a la negociación, etcétera.

Por otro lado, con relación a la **segunda premisa, los tres niveles de la experiencia de un negociador son: un nivel teórico, uno técnico y un nivel de los supuestos básicos.**

**Carolina Gianella<sup>vii</sup> (2009) lo explica de la siguiente manera: “Un negociador sabe acerca del cómo se negocia. Tiene *técnica*, y éste es un nivel,**

el *nivel de la técnica*. Es el saber hacer. A un segundo nivel lo llamamos *teoría*. Nuestro negociador ha asumido alguna *teoría* acerca de la negociación, que le explica por qué hacer ciertas cosas procura buenos resultados y hacer otras no. Imaginemos que nuestro negociador ha profesionalizado sus saberes sobre negociación. Se ha formado siguiendo el modelo teórico de Harvard. Cuando abre una negociación, escucha al otro (primer movimiento técnico) y distingue *lo que el otro dice que quiere*, y pone ese decir del otro en el casillero conceptual (teórico) de *posición*. Entonces pregunta (ése es su segundo movimiento técnico). Primero escucha, después pregunta para explorar *intereses* (otro concepto teórico). La teoría le dice *“hay una posición y hay intereses y es importante distinguirlos”*. Desde esta teoría, su saber técnico le dice *“escuchaste la posición, ahora explora los intereses, necesitas conocer los verdaderos intereses para poder avanzar hacia un juego colaborativo”*.

Detectamos que el saber de la negociación es un saber basado sobre la experiencia, primordialmente. Es cierto que el 80 por ciento del conocimiento en negociación está basado sobre la experiencia. Ahora, para que ese conocimiento sea un saber experto necesito evaluar mi actuación como negociador a los efectos de aprender de mi propia práctica. Y para ello necesito alguna metodología, modelo, para poder hacerle preguntas al caso y detectar los errores y aprender a partir de ellos.

Y lo que resulta revelador es cómo los supuestos previos resultan limitantes e impiden una negociación eficaz. Los supuestos son el conjunto de creencias, valores y modos preferidos de construir la realidad, que es personalísimo de cada individuo. Y ellos siempre están presentes, generando un entramado de significaciones que resultan inconscientes y operan de ese modo, por lo que concientizarlas con un buen entrenamiento nos permite que no obstaculicen nuestra tarea.

Muchas veces la solución intentada se convierte en el problema. Y es ese momento de callejón sin salida una buena oportunidad para preguntarnos qué supuesto está funcionando. Por ejemplo, intentar destrabar una disputa

desde nuestra visión, sin intentar averiguar cuál es la visión del otro, desde la defensa encendida de nuestros intereses ignorando o descalificando la del otro negociador, etcétera. Así, nos vemos atrapados en nuestra propia definición de la disputa *como un animal dentro de una jaula*<sup>viii</sup>.

### **¿Qué es la negociación?**

La negociación no es más que el juego que quiero jugar con el otro; es un dispositivo informal y las reglas se establecen, explícitamente o no, entre los jugadores. La negociación es, a la vez, un ritual participativo y es pura comunicación. Es compartir percepciones parciales. Es el equilibrio entre mi opción de negociar y mi opción de no negociar. Es el manejo de la interdependencia. Es el manejo de incertidumbre, es tomar una decisión estándar bajo incertidumbre. Es no poder o no querer imponer una solución.

A partir de estas sencillas definiciones de este dispositivo se establece un sinnúmero de consecuencias en nuestros modos de entender y comportarnos en el escenario de la negociación.

### **Elementos clave de una negociación:**

Lax y Sebenius<sup>ix</sup>, sistematizan cuatro elementos que deben existir para que hablemos de negociación, para que se configure el espacio negocial. Las compartimos a continuación:

Interdependencia: La dependencia mutua implica límites con respecto a lo que una parte puede hacer por sí sola, o a qué costo, o cuán convenientemente puede hacerlo. La acción conjunta puede ser preferible para cada uno. Esta posibilidad convierte a la interdependencia en un elemento clave que define las situaciones negociadoras. Es por ello que aún en una negociación puramente distributiva, al decir de Raiffa<sup>x</sup>, las partes tienen intereses “casi” estrictamente opuestos. Dado que se ha asumido que la acción conjunta es preferible a la individual y en ese escenario si una de las partes o ambas es demasiado codiciosa, ninguna podrá llegar a un acuerdo que

signifique ganancia para ambos si pretende ganar de manera voraz, es decir derribando al otro.

La capacidad de las personas para promover sus objetivos depende, al menos parcialmente, de las elecciones o decisiones que tomarán los otros.

Algún conflicto observado: Si ninguna de las partes puede por sí sola conseguir la satisfacción de sus intereses, su dependencia, por sí misma no supone necesariamente llegar a un acuerdo, tiene que haber, además, un conflicto potencial sobre esos intereses, o al menos diferentes preferencias sobre cómo satisfacerlos. Es decir que existan objetivos incompatibles o que sean percibidos como tales.

Interacción estratégica: Dos o más personas tratan de influir mediante la negociación en las decisiones de las otras. Por lo general, guardan alguna información, se mueven con el fin de aceptar algunas posiciones favorables, buscan moldear las percepciones y aspiraciones del otro. Algunos intereses están en pugna con los de otros y tratan de alcanzarlos buscando influir sobre las decisiones, no con una cooperación total. Raiffa<sup>xi</sup> los define como antagonistas cooperadores. Los distingue de los socios totalmente cooperadores y de los antagonistas estridentes.

Un excelente ejemplo nos proponen Lax y Sebenius al respecto: **Worn** es una emisora de radio en apuros financieros. Es pobre y técnicamente rengueante, y nunca logra vender todo su espacio de pauta publicitaria. Su equipo de transmisión precariamente mantenido emite una señal irregular que irrita a sus oyentes y que, ocasionalmente, se ha desviado de la frecuencia asignada (lo que puede ocasionarle su cierre). Ha invertido recientemente en algunos sistemas informáticos nuevos, pero le ha sido difícil conseguir suficiente dinero para configurarlos y aprovecharlos al máximo.

**Wesi** es una empresa de ingenieros electrónicos recién establecida que no tiene suficientes negocios. Los socios están intentando conseguir publicidad para su empresa y generar mayor cantidad de anuncios. Una conversación con

**Worn** les ha dejado en claro que no tienen suficiente presupuesto para la intensa campaña publicitaria por radio que necesitan.

Además, **Worn** tiene equipo sobrante y que no tiene valor alguno para casi nadie y **Wesi** tiene un cliente importante que necesita unos repuestos muy difíciles de conseguir prácticamente iguales a los que están acumulando polvo en **Worn**.

¿Qué negocio propondrían?

La respuesta es sencilla y rápidamente uno puede advertir la diferencia de recursos que supondría un intercambio de tiempo de publicidad por servicios de ingeniería y a la vez de equipo sobrante por ayuda en la configuración de sistemas.

¿Termina allí esta negociación?

La respuesta surge también evidente: de ninguna manera. Habrá que negociar cuántos minutos de publicidad por hora de trabajo profesional e, igualmente, cuánto equipo usado por hora de trabajo profesional.

Es decir, las interacciones negociales serán en parte colaborativas y en parte conflictivas.

La posibilidad de un acuerdo: Las partes pueden negociar para llegar a una decisión conjunta que sea mejor que sus alternativas unilaterales; su meta es llegar a saber si un acuerdo es beneficioso o no.

### **Condiciones de negociabilidad<sup>xii</sup>**

Resulta pertinente destacar que la negociación, como dispositivo de resolución de diferencias, no es universalmente válida. Se trata de desarrollar algún ojo clínico que nos permita advertir / analizar algunas variables necesarias para configurar un contexto negocial.

- La primera a observar es el reconocimiento mutuo de tener un problema, diferencia o cuestión para solucionar. Tiene el valor de



un axioma para nosotros decir que si en la interacción comercial no me considero parte del problema no voy a pensar en acciones para resolverlo. Para ser parte de la solución tengo que ser parte del problema.

Cuando mi contraparte no advierte este elemento es importante concientizar/construir en el otro la necesidad de acercarse a la mesa. A veces es necesario aumentar mi conducta conflictual para traer a la mesa al otro negociador. Es decir, instalar en el otro la necesidad de negociar conmigo.

El camino es visibilizar la interdependencia entre los sujetos negociadores. ¿Cómo crees que obtendrás satisfacción de tus intereses si no llegas a un acuerdo conmigo? Sería la pregunta central que debe guiar este recorrido del negociador.

- La segunda es reconocer al otro como otro legítimo y legitimar sus intereses.

El comportamiento colaborativo se define de esta manera: para lograr la satisfacción de mi interés necesito contemplar el del otro. De lo contrario, se impone una lógica del absurdo: ¿por qué alguien va a trabajar conmigo para lograr sólo la satisfacción de mis intereses?

- La tercera es desarrollar una actitud abierta para poder albergar nuevas hipótesis que puedan explicar el conflicto, poder salir de la certeza y entrar en el terreno de la duda, poder entrar en un discurso que quiebre la interpretación única. Poder comprender compartiendo información cómo se define el problema a negociar desde las diferentes perspectivas y/ o visiones de los involucrados en el terreno a negociar.

### **Condiciones de mediabilidad**

En primer lugar, los disputantes deben ser capaces de una *asunción del conflicto* tal que los impulse a pensar en acciones personales para

resolverlo. Involucrarse en el conflicto, pensar la propia participación en él, "hacerse cargo" es condición necesaria aunque no suficiente para alcanzar una solución. Nos referimos a la apropiación del conflicto y de la autoridad para resolverlo, sin la delegación de poder que lleva consigo la convocatoria a un tercero que decida. Sin duda, esta es la tarea más compleja de la mediación y quizás la más específica: ayudar a las partes a salir de la pelea especular para pensar, para centrar el foco de atención en ellas mismas y su implicación en el conflicto. La puesta en juego de la propia necesidad es un modo de subjetivar el conflicto.

En segundo término, nos referiremos al *concepto de demanda*. Es necesario diferenciar la participación voluntaria en una mediación de la existencia de una efectiva demanda de resolver el conflicto que los participantes le formulen al mediador. La voluntariedad supone la decisión de asistir a la mediación, y es un elemento vital e indispensable para su desarrollo. Aquí entendemos la voluntariedad como la decisión y el deseo consciente de participar de una negociación con quien se mantiene un conflicto. Sin embargo, eso no basta para transitar el proceso de mediación.

Será necesaria, además, la formulación de una demanda de resolver el conflicto dirigida al mediador, en la que se le atribuya a éste algún saber acerca de la solución. Resolver el conflicto puede tematizarse de distintas formas, como eliminar un padecimiento, finalizar un malestar o concluir una situación de tensión, según cada caso en particular. Es decir, el deseo de solucionar, modificar, resolver, cambiar que fuerce a la parte a hacer algo por salir de la situación perturbadora. El sólo hecho de que una persona cuente sus problemas no alcanza para constituir una demanda. La práctica muestra muchas situaciones en las que las personas relatan sus problemas, se quejan de ellos, cuentan sus padecimientos alrededor de éstos, pero no desean resolverlos o modificarlos. La queja no articula ninguna pregunta sobre el sujeto, no lo involucra.

En el contexto de la mediación, la demanda es un pedido de ayuda a un tercero que se configura como un experto, a un tercero al que se le supone un saber. Aquí reside el poder del mediador y es el sentido por el cual un disputante cuenta, relata, habla de sus intereses, de sus anhelos, deseos y temores, y permite que un tercero penetre en la historia del conflicto y de sus protagonistas. Esta suposición de saber es también la clave en la invitación a un participante a pensar las cosas desde un punto de vista distinto, a ampliar su mirada sobre el conflicto, a comprender la perspectiva del otro, a imaginar nuevas posibilidades de salidas y a evaluarlas.

Para permitir el despliegue de la demanda, el mediador debe promover la mayor puesta en juego de la subjetividad de los participantes, su protagonismo.

En síntesis: para que un sujeto concurra a abrir un espacio de mediación debe tener la percepción de que tiene un problema, reconocer alguna dificultad en su resolución y formular un pedido de ayuda.

Otra condición necesaria -no menos importante- es la *disponibilidad para negociar*, o sea, aquella predisposición a escuchar al otro, a dar al otro un lugar, a generar un lugar para dos. No todos los individuos están dispuestos, capacitados ni interesados en esta modalidad de trabajo: buscar una solución que sea beneficiosa para uno mismo sin que necesariamente sea perjudicial para la otra parte. El cambio de tener enfrente un enemigo a tener a alguien necesario para resolver un problema propio supone una modificación sustancial y es la apuesta más grande de la mediación. Por cierto, esto no siempre se consigue. En otros casos, no podrá desanudarse la rivalidad, pero puede atenuarse permitiendo una negociación que priorice un interés común (resolver el conflicto, por ejemplo), aun cuando el vínculo y el clima de la mediación conserven el tinte competitivo.

Por último, aparece como condición necesaria, aunque no suficiente, que las partes posean cierta *plasticidad psíquica*, es decir, la capacidad de tolerar nuevas hipótesis, salir de la certeza de la propia versión o entendimiento

o interpretación para entrar en el terreno de la duda, la admisión de la ambivalencia de los sentimientos y de ideas contradictorias, y la posibilidad de abandonar la explicación única.

### **Identificación de las tres tensiones.**

Hasta acá hemos repasado algunas cuestiones necesarias para avanzar hacia el análisis de las tensiones inherentes a la interacción negocial, es decir aquellas que son propias de la dinámica del proceso negocial.

Hemos identificado tres tensiones sustanciales: relación/resultado; asertividad/empatía y reclamar valor/crear valor.

La meta es analizar cada una de ellas, sus elementos, sus obstáculos, las técnicas para abordarlas y finalmente delimitar la tarea del tercero ante el fracaso de la gestión de dichas tensiones.

#### **1.- Primera tensión: entre resultado y relación.**

El escenario de la negociación se plantea, como ya lo hemos sostenido, cuando no puedo o no quiero imponer una opción al otro y lo necesito. Es decir hay que saber gestionar la tensión entre resultado y relación. Todos sabemos esto. Una negociación es siempre dentro de una interacción con otro y donde se ha decidido que la acción conjunta es mejor que la individual. Es decir, el resultado de uno de los negociadores depende del comportamiento del otro.

Sin embargo, en ocasiones no podemos gestionar esta tensión y la eliminamos. ¿Cómo? Básicamente, nuestros comportamientos son abandonar, ceder o atacar, todos subóptimos ya que nos desfocalizan de nuestra meta u objetivo porque podemos conseguir menos de lo que necesitamos o dañar nuestra relación con el otro para futuras negociaciones.

¿Por qué tendemos a eliminar la tensión? Identificar los obstáculos de esta tensión nos permite acercarnos a profesionalizar el rol. Vamos a dividir el análisis de estas dos variables: resultado/relación.

### 1.1.- Obstáculos para gestionar esta primera tensión

**En este acápite** identificaremos los obstáculos que impiden gestionar la tensión entre resultado y relación: la mentalidad suma cero y la identificación del problema con la persona.

**Mentalidad suma cero:** en este punto, veremos un recorrido desde "la ganancia del otro es mi pérdida" hacia "una ganancia para mí no es necesariamente una pérdida para el otro".

Acuñamos el concepto de mentalidad suma cero a partir de los desarrollos del Dr. Remo Entelman<sup>xiii</sup>. ¿De qué se trata? Se define como la percepción de los sujetos de que no hay posibilidad, en una interacción dada, de que ambas partes ganen, puesto que, invariablemente, lo que se lleve uno será lo que al otro se le reste. Esta percepción inevitablemente me conduce a la demonización del otro en términos de que todo lo que él se lleva me lo resta a mí, o viceversa. Empobrezco la mirada sobre el otro, reduciéndolo a un rol de usurpador. Por eso el conflicto es simple, apoyarse en la lógica binaria de esto "o" aquello implica una simplificación.

El giro decisivo frente a esta situación es desafiar el supuesto. Para lograrlo, debemos optar por complejizar el juego y los roles. El pensamiento o mentalidad suma cero es una denominación que proviene de la teoría de los juegos. Raiffa, en su libro "El arte y la ciencia de la negociación", nos ha ilustrado al respecto de los juegos de suma cero y de suma variable. En términos del lenguaje de la teoría de los juegos (Von Neumann y Morgenstern) se denomina al conflicto puro conflicto de suma cero, mientras que a las situaciones de conflicto donde los actores se vinculan a través de relaciones no conflictivas se las denomina, dentro de ese lenguaje, conflicto de suma variable. Es decir, juegos de suma cero son aquellos en los que la suma de las ganancias de los jugadores dará siempre igual, cualquiera que sea su distribución entre ellos: uno gana lo mismo que pierde el otro, es decir que uno gana en función de lo que pierde el otro. En realidad hay un ganador y un perdedor.<sup>xiv</sup>

Por oposición están los juegos de suma variable o de objetivos mezclados que responden a juegos de conflicto y de colaboración. La solución puede ser de tal carácter que otorgue a una de las partes que pierde alguno de sus objetivos o parte de ellos en la relación de conflicto, que obtenga ventajas en otros o que, como ocurre la mayoría de las veces, que se mantengan varias relaciones de conflicto con metas diversas e independientes donde ambos obtengan la totalidad de su satisfacción. Ahora bien, lo interesante es que en la vida real no hay negociaciones de suma cero, lo más común es que haya negociaciones mixtas con relaciones de puro conflicto y relaciones de cooperación. Hay un momento para crear valor y otro momento para distribuir valor. Sin embargo, entramos a todas las negociaciones con mentalidad suma cero, es decir, con la percepción de que todo lo que el “otro” se lleva lo “resta” a mi ganancia. De aquí a demonizar al otro hay un pequeño paso. Como ya dijimos, el peligro es que una visión de suma cero conduce a comportamientos de tipo competitivo en la negociación aun cuando el contexto lo desautorice o lo desaconseje.

La negociación colaborativa está ideada para disminuir los riesgos de perder lo que es esencial para cada uno y aumentar las posibilidades de satisfacer los intereses prioritarios de cada parte en un cien por ciento. Es decir que, para este modelo, la negociación es eficaz, conveniente, útil en función de que para conseguir lo que quiero necesito del otro con quien tengo la disputa. En consecuencia, verificar el interés del otro es esencial al proceso.

Cuando ideamos una negociación, cuando la planificamos, cuando entramos a una negociación, es usual no tener presente este principio de la interdependencia,<sup>xv</sup> que nos indica que para lograr la mejor satisfacción de mis intereses tengo que contemplar los intereses del otro porque yo dependo del otro para obtener la solución más óptima.

Otro modo definir la negociación es como un “buen manejo de la interdependencia” o como una diversidad de prácticas informales que requieren que haya disputas y necesidad del otro para conseguir lo que preciso. Estas

son condiciones básicas para comprender por qué es necesario el esfuerzo colaborativo, por qué se requiere el esfuerzo de transformar una negociación de suma cero en una negociación de suma variable. La negociación colaborativa pivotea en la lógica de los juegos de suma variable, en la convicción de que siempre hay intereses diferentes o complementarios en una relación conflictiva o se pueden llegar a construir. Y de ello depende que ambos logremos la mejor satisfacción de nuestros intereses. De otro modo, si logramos desafiar nuestra mentalidad suma cero nos atrevemos a preguntar para qué se quiere lo que se reclama y esto nos permite entrar en el universo de los intereses, lo que a la vez nos lleva a apreciar el valor que dejamos sobre la mesa al negociar desde una visión distributiva o de "mentalidad de suma cero". Cualquier señal que indique que es posible encontrar una solución integrativa disminuye la tensión percibida y se posibilita el paso a una negociación colaborativa. Además, una vez que encontramos los intereses diferentes se desarticula la pelea, se desarma la confrontación por innecesaria y la dinámica en la mesa de negociación se vuelve más confortable, atento a que el otro no quiere lo mismo que yo -como suponía antes de entrar a negociar- y ambos podemos satisfacer en un cien por ciento lo que queremos. Cada uno en su rol puede invitar al otro a establecer reglas que habiliten juegos cooperativos a la hora de negociar, que permitan cumplir con la idea de que la negociación es un ritual participativo. Es decir, ambas partes deben sentirse involucradas, implicadas en el armado de las opciones, de lo contrario las opciones son vividas como impuestas. Se puede producir una devaluación reactiva, el otro las rechaza por el sólo hecho de no haber intervenido en su diseño. Suelo quemar buenas opciones en caso de no estar advertido de este principio.

En la mayoría de las ocasiones y a partir de las entrevistas con numerosos negociadores se sabe que en muchas ocasiones nos acercamos a una transacción pensando que el otro quiere lo mismo que uno o que lo que hay para repartir es de tamaño fijo. Ello implica asumir un supuesto que, entre otros, limita nuestra concepción de valor en la mesa.

Por ello nos parece interesante puntear algunas fuentes de creación de valor:

1.- Una primera fuente de creación de valor es identificar los intereses de los negociadores para no confundirlos con las posiciones asumidas en una negociación. Separar el proceso del reclamo de los intereses que se pretenden cubrir, proteger, satisfacer, etcétera.

2.- Ensamblar intereses diferentes. Para ello debemos dejar de lado otro supuesto, el que alude a que la diferencia es lo mismo que la confrontación. Con ello puedo advertir que en la diferencia está el secreto de la creación de valor ya que la satisfacción de lo propio no es a costa de la satisfacción del otro. Tiene más fuerza que la comunidad de intereses.

3.- Extender y /o dividir el objeto de la disputa, agregando temas y/o partes.

A la vez, este análisis presupone identificar otra tensión que es esencial de cualquier proceso de negociación que es la tensión entre los movimientos de creación de valor o movimientos colaborativos y los movimientos competitivos o de ventaja individual.

No hay negociador que no haya experimentado esta tensión entre comunicar los propios intereses y, a la vez, creer que ello implica debilitarse dado que el otro edificará su fortaleza en sus debilidades comunicadas. Esta concepción parte, por un lado, de la idea de que necesariamente una ganancia para un negociador es una pérdida para el otro. La paradoja es que si comunico se aprovecharan de mí y, si no comunico, haré una negociación pobre dejando valor sobre la mesa. Analizaremos en breve esta tensión..

**Identificación del problema con la persona:** este supuesto limitante proviene de definir el problema, cuestión, disputa o conflicto con el sentido de que **el problema y/o la culpa son del otro**. La causa del desacuerdo es el otro. La primera consecuencia de este modo de entender la problemática es quedar apresado al otro que visualizo como mi enemigo.



Parte de la creencia de que el otro “es” el problema. Por ello, la Escuela de Negociación de Harvard propone a los negociadores “separar el problema de la persona”, dejar de ubicar al otro en el lugar del obstáculo a nuestros deseos o aspiraciones.

Si en lugar de asociarnos con la otra parte en la búsqueda de una solución vemos en ella el problema, ¿quién será para nosotros el que deba hacer algo para solucionarlo? Exactamente: la contraparte. Ella será de quien se espere el principal movimiento para que desaparezcan o se atenúen las diferencias. Ella será la que tenga que dar, hacer o no hacer algo como contracara o reverso de no culpabilizarme/poner la culpa en la contraparte, quedo a expensas del otro, pierdo capacidad de encontrar soluciones, pierdo poder, anulo mi poder.

La identificación del problema con “la otra parte” (que implica atribuirle el problema) puede aliviarnos momentáneamente, pero no conduce a una negociación viable. Así, entender que “el otro” es el problema, que no existiría el problema si el otro no existiera, es una visión habitual que se manifiesta en infinidad de expresiones como: “si ella no hubiera...”, “me sacó...”, “no me deja...”, “cuando él no estaba en el colegio esto no pasaba...”, “desde que él entró...” , “no quiero que ella venga porque...”, “no lo dejo participar porque...”, etcétera, etcétera, etcétera.

Esta identificación genera encono, situaciones de exclusión y un sinnúmero de actitudes que se retroalimentan e impiden entender que el enojo está en relación directa con una necesidad propia insatisfecha, generalmente, por una cantidad de variables más diversas que la existencia del otro. Identificar el problema, reconocer nuestra propia necesidad más allá del enojo hacia el otro, nos permite ver a ese otro como una pieza más, tal vez clave, para encontrar una salida al conflicto. Adquiere sentido la idea de ser socios en la solución de la disputa y no visualizar al otro como un enemigo.

El modo que proponemos para neutralizar este obstáculo insalvable implica aprender a definir la cuestión a resolver en términos de intereses

insatisfechos, metas u objetivos que necesito cumplir y no he podido. Y además que necesito del otro para conseguir mi mejor resultado en términos de intereses insatisfechos (interdependencia).

Vemos que **diferencia y dependencia** con el otro para conseguir mi mejor resultado es en principio el mejor escenario para definir una negociación de corte colaborativo. Son elementos clave de la negociación.

La dependencia mutua implica límites con respecto a lo que una parte puede hacer por sí sola. La acción conjunta puede ser preferible para cada uno porque el logro de los objetivos propios está condicionado por el comportamiento y satisfacción de los intereses del otro. Esta posibilidad convierte a la interdependencia en un elemento clave para definir las situaciones negociadoras. El dilema del prisionero y sus variantes iluminan este aspecto de la negociación<sup>xvi</sup>.

Resumiendo, al momento de identificar que necesito del otro para alcanzar mi resultado (interdependencia), ese otro ya no es mi enemigo sino mi socio (figura del antagonista cooperador). De allí mi necesidad del reconocimiento del otro y de sus intereses (segunda condición de negociabilidad).

**1.2.- Rol del mediador.** Su intervención estará centrada en visibilizar la interdependencia, reformulando los intereses prioritarios de ambos en una nueva definición del problema que permita, tal vez, avanzar hacia un resultado beneficioso.

**1.3.- Herramientas/habilidades/técnicas del tercero:** Las partes en conflicto acuden al dispositivo de mediación con una definición del conflicto/disputa que responde a la lógica posicional. Lógica binaria y excluyente. Cada uno defiende su postura, su opción como única salida a la disputa y argumenta a favor de la legitimación de la misma. Sabemos que en el imaginario social, diferencia es asimilada a confrontación. La esencia de nuestro trabajo, cuando hay condiciones de mediabilidad, es **deflacionar la**

**disputa reformulando la diferencia como modo de crear valor.** Si entendemos por soluciones intentadas el planteo de posiciones en el sentido técnico de la palabra (únicas y excluyentes), podemos afirmar que la insatisfacción proviene de éstas. Aquí cobra sentido la hipótesis de Watzlawick: “la solución intentada es aquello que constituye el problema.”<sup>xvii</sup> El remedio no sólo es peor que la enfermedad, sino que es él mismo la enfermedad. Es en este punto donde nuestra tarea adquiere relevancia, ya que nuestras intervenciones deben contribuir a definir el problema al margen de las soluciones intentadas.

En el recorrido hacia esa nueva definición del problema los obstáculos más comunes resultan ser la identificación de la persona con el problema, la externalización de la responsabilidad, la mentalidad suma cero.

El mediador deberá en primer lugar, a través una exploración preliminar<sup>xviii</sup>, identificar las expectativas de las partes, que darán una pauta de la mediabilidad de la cuestión en relación a su puesta subjetiva. Al interrogarlos acerca de las motivaciones por las que asisten a la mediación, se pretende que comiencen a desplegar la demanda, ese pedido de ayuda del que ya hablamos, y a identificar las expectativas personales. A modo de ejemplo, compartimos algunas respuestas que dan los sujetos a esa pregunta: “para poder hablar sobre temas que me preocupan”; “nunca hubo conversación entre nosotros”; “quiero organizarme”; “para clarificar ideas”, “quiero que él/ella me entienda”; “queremos hablar y no podemos”; “quiero solucionar el tema”, “quiero un diálogo”; “quiero llegar a un acuerdo”; “quiero saber que quiere la otra parte”; “vine recomendado por mi abogado”; “me gusta cumplir cuando me citan”; “vengo a pedir ayuda”<sup>xix</sup>. Colabora en esta oportunidad también el motivo de consulta, es decir es solicitar “un menos de lo mismo” al decir de Watzlawick.

La segunda oportunidad para ir delimitando el campo de lo mediable es la confección de una primera agenda de trabajo o agenda provisoria. Más que un organizador de temas o un temario, la confección de la agenda es un momento propicio para plantear las cuestiones a debatir, reformuladas de tal

manera que sean “escuchables” por todos, es decir, que los incluya. Es un primer intento de ir “separando”, “limpiando”, “visualizando” un campo de trabajo distinto al descrito en las posiciones de cada uno de los participantes.

Otra intervención que contribuye a delimitar las cuestiones mediables es alentar el tratamiento de algunos aspectos que pueden conversarse, y dejar para otro tipo de abordaje, cuestiones que no revistan esta característica. Esto supone desagregar el planteo (siempre que sea posible y no debilite a uno en detrimento de otro), para luego legitimar acuerdos parciales. Ello evita que aspectos no mediables del conflicto “colonizen” los aspectos mediables, y el mediador debe cuidar que las partes no intenten transitar de un campo a otro.

Es habitual advertir la tendencia de las partes a introducir temas que obviamente no pueden ser objeto de un acuerdo en mediación, tal vez motivado por enojos, temores, inseguridades, etc., que ponen en riesgo la continuidad del proceso. En tal sentido, el planteo de éstos se pone al servicio de la resistencia.

Hemos señalado, entonces, la importancia de identificar el motivo desencadenante del pedido de mediación y tres herramientas fundamentales para la ardua tarea de delimitar el conflicto a abordar en la mediación: exploración preliminar; agenda provisoria y legitimación de acuerdos parciales. Todos responden al trabajo de ir moldeando la disputa hacia una nueva definición del problema (replanteo como agenda definitiva).

## **2.- Segunda tensión: entre asertividad y empatía.**

Si partimos de la premisa de que necesito de otro para resolver de la mejor manera mis intereses insatisfechos, ¿qué lugar ocupa el otro en esta negociación? Claramente visualizarlo como mi enemigo impide una negociación efectiva. Es mi socio. Si coincidimos con este enfoque debemos sumar a este recorrido el movimiento de comprender la perspectiva del otro (empatía) y generar condiciones para que se tenga en cuenta la propia (asertividad).

## **2.1.- Obstáculos para la gestión de esta tensión: agresión y sumisión.**

Cuando tendemos a eliminar esta tensión aparecen los modos extremos y disfuncionales de la incapacidad de conducir la tensión. Agredimos o nos sometemos, acciones que de algún modo se identifican con aquellos comportamientos subóptimos a la hora de negociar: atacar, ceder o huir.

Cuando desarrollamos un taller de negociación ocurre que así como todos sabemos negociar también todos sabemos que la escucha es la herramienta más importante o la habilidad más poderosa para desarrollar una buena negociación. Crear un campo de resonancia empática a través de una escucha atenta es básico y todos lo sabemos apreciar. Sin embargo a la hora de practicar esta habilidad surgen obstáculos que limitan esta herramienta.

Escuchar es una oportunidad preciosa, no es un riesgo.<sup>xx</sup>

El insumo básico de una negociación es la información, por lo que el modo de obtenerla es escuchar la perspectiva del otro para desentrañar cuáles son sus objetivos. Ello permite que pueda definir el problema negocial en función de los intereses prioritarios de uno y de otro a través del replanteo. Me permite corregir errores de percepción y así a mayor nivel de información habrá menor cantidad de supuestos y prejuicios y/o preconceptos. Además, genero confianza, cuido el proceso y la legitimación del otro.

Aprender a negociar es aprender a escuchar como negociador. Sabemos que la escucha tiene cierto grado de selectividad. No escuchamos todo lo que nos dicen de la misma manera: ponemos énfasis en esto o aquello y minimizamos o descartamos una porción de la información que nos transmiten. Formar la escucha en una determinada profesión o tarea significa aprender a seleccionar la información relevante, tener una perspectiva del proceso que queremos transitar que nos permita escuchar para trabajar correctamente en ese proceso.

Uno de los vicios más habituales de la escucha consiste en autorreferenciar los relatos del otro, es decir, escuchar autobiográficamente. Por cierto, es imposible suprimirnos como sujetos, y sería incluso inapropiado ignorar aquello que nos provoca la escucha. Las narraciones que escuchamos pueden producirnos dolor, indignación, identificación, rechazo, enojo o indiferencia. La lista no pretende ser exhaustiva, y sólo nos advierte de la necesidad de tomar nota de esta implicación para encontrar mecanismos que nos permitan lograr la distancia óptima. Contener las reacciones espontáneas de la escucha y hacer un lugar para entender que allí hay “otra” historia – distinta a los referentes experienciales a que nos remitió lo escuchado– es uno de los movimientos clave que requiere nuestra tarea. Hay algunos “síntomas” que nos alertan sobre esto. La tendencia a sobredimensionar y a subestimar (ya sea minimizando o magnificando) aquello que nos relatan, la de cuestionar o la de aconsejar, son las más frecuentes. Cuando creemos que existe un universo al que tenemos un acceso privilegiado por nuestras propias experiencias o conocimientos, actuamos como portadores de una verdad que puede ser directamente transmitida. Este tipo de escucha nos aleja de la comprensión del universo que se nos relata, comprensión esencial para generar una apertura para la resolución de los conflictos.<sup>xxi</sup>

Suponer que ya lo sé; dar por obvio; escuchar desde mi propia cosmovisión; pensar que tengo la razón; aferrarnos a nuestros supuestos: todo ello impide e inhibe descubrir la otra historia.

Si la curiosidad es la posición privilegiada de un negociador, ¿por qué nos cuesta tanto indagar acerca de la perspectiva del otro?

## **2.2.- La gestión de las incertidumbres y la escalera de las inferencias**

Chris Argyris<sup>xxii</sup>, en el año 1985, llamó escalera de inferencias a una herramienta que tiende a romper el hábito improductivo de pensar que siempre tengo la razón y comenzar a ejercer una habilidad interna del negociador que implica la curiosidad por saber la versión del otro. Para ello debo manejar mi propia incertidumbre.

Veamos cómo funciona el mecanismo de nuestras inferencias.

Para ser claros, desde el principio diremos que es imposible no tenerlas. Si bien los supuestos y los preconceptos tienen mala prensa, es inviable vivir, transitar lo cotidiano sin ellos. Todos necesitamos para movernos en el mundo un nivel de certezas que construimos subiendo los peldaños de la escalera hasta la cumbre donde entendemos haber arribado a la verdad.

La clave está en hacer consciente este mecanismo y poder cuestionarlas cuando estamos en desacuerdo con alguien. Para ello tengo que salir de una posición que vivo como segura y/o certera. Es decir, estamos perturbando la certeza como mecanismo que nos da seguridad.

Veamos cómo la subimos y a la vez comprendamos este mecanismo para saber cómo nos impide obtener el insumo básico de una negociación que es la información. A menor información mayor nivel de supuesto y, al revés, a mayor información menor nivel de supuestos, como ya dijimos. Los supuestos pueden llevarnos a tomar malas decisiones en nuestras negociaciones. Dejar valor sobre la mesa. Y ceder cuando no es necesario.

Este modelo ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta las decisiones y acciones.

- Primero: **datos objetivos de la realidad**, inicialmente observamos un hecho y seleccionamos lo que nos interesa.
- Segundo: **interpretación**. Según nuestras creencias le damos significado al dato que hemos seleccionado.
- Tercero: **juicios y opiniones**. Aquí comparamos la interpretación con nuestros valores y parámetros.
- Cuarto: **conclusiones y decisiones acerca de cómo actuar**.

Kofman le agrega el escalón 0, atento que la observación está anudada a nuestra subjetividad, nuestros modelos mentales e implica a la vez un inevitable recorte de la realidad. Es lo que conocemos como percepción sesgada. Resulta imposible captar toda la realidad y tenemos fuentes preferenciales de información que nos llevan a seleccionar lo que nos resulta relevante a partir de ellas.

Esta herramienta o esta metodología tiene sus orígenes en la teoría desarrollada por Watslawick<sup>xxiii</sup> acerca del concepto de realidad de primer orden y de segundo orden.

La realidad de primer orden es aquella en la cual convencionalmente estamos de acuerdo acerca del significado de algo, por ejemplo no discutiremos la fórmula química del agua. Más allá del contexto, cultura o modelo mental experimentalmente reproducible, todo le adscribimos el mismo sentido. En cambio, la realidad de segundo orden es aquella significada por cada uno conforme nuestros modelos mentales, contexto, cultura, etcétera. Este proceso, al que llamaremos percepción, implica una interpretación de la información que nos rodea. Ante cualquier suceso nos ponemos inmediatamente a “trabajar” para encontrarle alguna explicación a esta escena, dado que está dentro de una situación cuya explicación ignora. La búsqueda de un **sentido admisible** a lo que acontece afuera, en la realidad, es una necesidad humana que me impulsará a describir determinadas concepciones de la realidad. Porque la actividad desplegada para buscar algún sentido a lo sucedido atribuirá **un determinado orden** o puntuación a la realidad. Comenzaré una búsqueda de **causas o motivos** que arrojen luz sobre la incertidumbre y la sensación de inseguridad que ésta produce. Es preciso aclarar que no es relevante si esa explicación es la verdadera, lo que le interesa al sujeto es encontrar alguna explicación. Sin esa explicación, sin ese orden, nuestro mundo aparecería como algo sin ley y regla, caótico, totalmente imprevisible y, por ende, sumamente amenazador.

Esa *adjudicación de sentido* está condicionada por múltiples elementos, algunos conscientes y otros que no lo son. Entre ellos, expectativas, ideas previas o prejuicios, experiencias anteriores, marcos referenciales, contexto relacional y modos de funcionamiento de la comunicación.<sup>xxiv</sup>

Nos interesa es hacer consciente este mecanismo porque nos permite saber que es imposible no tener mis prejuicios, que forman parte de mi modo de andar en el mundo. El problema es qué hago con los prejuicios. Es decir, esa adjudicación de sentido que le doy a un hecho se convierte en la única realidad posible, ¿se transforma en la verdad? Ahí radica la cuestión. Ello nos



sucede a todos, también le pasa a la contraparte. Perturbar esa explicación es un camino que requiere de determinadas condiciones que deben generarse para que sea productiva la circulación de información. Crear el campo de resonancia empática tiene sentido si comprendemos lo que está en juego. Construir confianza.

### **2.3.- Postura de la curiosidad y de la gestión de las incertidumbres**

Hablamos de la curiosidad entendida como una actitud de genuino interés por saber del otro, como una actividad investigativa de detective para comprender el sentido del otro, que generalmente dista del propio y por ello es difícil captar en su esencia. Sin embargo es allí donde reside el valor de la escucha desinteresada, desprejuiciada, acrítica.

La curiosidad trabaja para neutralizar nuestros obstáculos a la hora de la escucha. Acalla, en parte, a nuestro comentador interno. Nos hace conscientes de nuestra percepción sesgada. Es decir, que no tenemos toda la información necesaria, que hay que salir a buscarla en el otro negociador para tener un mapa más completo del tema a resolver.

La gestión de la incertidumbre implica la tolerancia interior a no saber, a no entender y movernos en terrenos imprecisos apartando la seguridad de la certeza. La escucha activa exige al negociador esa mente en blanco -que no es una mente vacía- para poder descifrar con inteligencia la información que brinda la contraparte.

Estos posicionamientos permiten profesionalizar el rol.

### **2.4.- Rol del mediador**

Las habilidades del mediador para gestionar esta tensión son intervenciones tendientes al fortalecimiento de ambos para disipar y neutralizar la inseguridad propia que proviene del temor del aprovechamiento del otro y, a la vez, en la comprensión de que el reconocimiento de los intereses de su contraparte no implica necesariamente un desmedro en los suyos.

Además, la escucha del tercero neutral se supone con menos sesgos perceptivos que la de las partes, lo que permite generar metaintervenciones<sup>xxv</sup>

(es decir no están en el desacuerdo de las partes sino que implican una elaboración del mediador con relación a éste), es decir, perturbar el sistema conflictual de las partes.

**2.5.- Herramientas del tercero: fortalecimiento y reconocimiento.** La mediación transformativa<sup>xxvi</sup> sostiene que el conflicto es una crisis en la interacción, y que a la vez la experiencia del conflicto o disputa genera impotencia, debilidad consigo mismo y enemistad con la otra persona.

En las personas que atraviesan una situación conflictiva y/o de tensión, y más allá de su personalidad y carácter la disputa los ensimisma, los victimiza, cuestiones que conducen a la hostilidad, desconfianza y enojo hacia la otra parte.<sup>xxvii</sup>

Lo que se produce es un círculo vicioso de debilitamiento y demonización. Lo contrario de un círculo virtuoso sería saber gestionar la tensión entre ser empático y ser asertivo.

Por otro lado la pregunta que se impone es: ¿a la gente le interesa salir del patrón destructivo del conflicto, revertir la situación o la experiencia perturbadora/negativa del conflicto? ¿Cuál puede ser la motivación para modificarlos?

La teoría<sup>xxviii</sup> nos señala que en el sujeto convive la tensión moral entre la reafirmación personal y la necesidad del otro (alteridad). Y la interacción negativa del conflicto produce, como dijimos debilitamiento impotencia en relación a alcanzar mis propios objetivos y a la vez me desconecta del otro a veces demonizándolo y generando una situación de encadenamiento al otro.

En consecuencia, las personas que se encuentran en una interacción de conflicto negativo, buscan formas de cambiar dicha interacción, con o sin la ayuda de un tercero.

La intervención del tercero, es alentar la motivación y la capacidad propia de cada sujeto de transformar el patrón interaccional negativo en una oportunidad de generar cambios del ensimismamiento al fortalecimiento y del ensimismamiento a la comprensión del otro. Para ello interviene en la perturbación del sistema conflictual intentando producir desplazamientos positivos (fortalecimiento y reconocimiento).

### 3.- Tercera tensión: entre crear y reclamar valor

Cada negociador procura servir a sus intereses. Nadie puede discutir este axioma. Lo que sí podemos poner en cuestión es por qué hay un solo modo de defender nuestros intereses: a costa del otro.

Entendemos que es una modalidad, un hábito de negociación que evita la tensión inherente a una buena negociación entre los movimientos cooperativos para crear valor y los movimientos competitivos para reclamar valor y obtener ventajas individuales<sup>xxix</sup>.

A partir de ahí surgen como enfrentados los modelos integrativos (ganar-ganar) y los distributivos (ganar-perder).

Nos proponemos desafiar esta creencia y con ello nos adentrarnos en la esencia de un proceso de negociador: la tensión entre los movimientos cooperativos para ganancia mutua y los movimientos competitivos para obtener ventaja individual, complejizando esa mirada que simplifica de manera binaria la dinámica de un proceso de negociación.

Y entonces salimos de los estereotipos de “*naif*” si sos colaborativo y “*pit bull*” si sos distributivo. Ni uno ni otro. Gestionemos la tensión.

¿Cómo? Evitando los obstáculos.

**3.1.- Obstáculos: La elección de tácticas.** Las tácticas de reclamación de valor, intentan determinar la zona de posible acuerdo (ZOPA) y/o franja de negociación y a la vez, moldear la percepción del otro de cuál es el valor de reserva de su parte, es decir su límite o punto de indiferencia. Es decir son tácticas de cómo distribuirse el excedente en el juego distributivo.

Las tácticas para crear valor son aquellas en donde necesito compartir información para reformular los intereses en juego hacia una ganancia conjunta.

Los objetivos son distintos.

Si entonces, comienzo con las primeras, la tensión propia del juego distributivo impide o inhibe entrar en el juego de crear valor.

La sugerencia es primero creo valor y luego lo reparto.

Es cierto que la descripción ganar-ganar de la negociación es exacta cuando no hay conflicto último, cuando los intereses de los negociadores están completamente en línea. Es decir cuando mi ganancia no es a costa del otro y viceversa. Calvo Soler metaforiza y nos dice en su artículo “Entre ángeles y demonios anda el juego”: el objetivo de este trabajo es mostrar que la negociación requiere del cielo y del infierno, de la condición altruista y la egoísta del ser humano y que cualquier modelo que niegue o ignore uno de estos dos aspectos le resta al proceso negocial una parte importante de su razón de ser: la resolución de conflictos.

¿Cuáles creemos que son las fronteras que limitan nuestra manera de manejar esta tensión?

- Los supuestos sobre la negociación.
- Elegir o aceptar un proceso que inhibe la creación de valor.
- No conocer de dónde surge el valor (cuáles son las fuentes de valor) ni averiguar la información que hace falta para crearlo.

Podemos pensar algunos modos o tips para encarar esta gestión:

- Comenzar con el discurso final, es decir, abrir el espacio de lo que resultaría una buena negociación para ambas partes.

- Luego explicitar la regla de la reciprocidad.

- Señalar que, cuando se trata de negociaciones que no son de única vez, es mejor comenzar enviando la señal de que se está dispuesto a cooperar y sostenerla, para cambiar el juego si el otro no se aviene a cooperar también. Será más difícil pasar de la competencia a la cooperación.

- Se podrá comenzar revelando información y esperar a ver qué hace su contrincante, o a la inversa.

- Contar con una información que beneficiaría a ambas partes y sin embargo presentarla como favorable sólo para su contraparte.

- También se pueden presentar múltiples ofertas y pedir que se las critique como un modo de relevar intereses del otro y sin revelar a la vez preferencias propias.

- Asimismo, recordar que nada está acordado hasta que todo está acordado, es decir, trabajar en función de paquetes hipotéticos donde algunas variables son más beneficiosas para una parte y viceversa.

Lo cierto es que las elecciones tácticas comportan una tensión continua que nunca se resuelve y deberá ser gestionada. En este punto es pertinente recordar que un elemento clave de la negociación es la interacción estratégica. Es una danza que se limita eliminando las tensiones anteriormente descritas.

Recordemos: en vez de eliminarlas atacando o cediendo, es necesario tener en cuenta aquellos movimientos antes descritos.

Una invitación a cambiar el juego.

### **3.2.- Rol del mediador**

Cuando las partes no han podido generar un espacio de confianza para compartir la información que permite abrir el juego a los intereses de ambas, suelen pedir la ayuda profesional de un consultor neutral de procedimientos neutral, un custodio reconocido y legitimado del proceso que sostenga el malestar de la tensión y la reconvierta en fuerza productiva.

Además el mediador juega un importante rol en establecer la franja negociable y evaluando en el manejo de ofertas el grado de aceptación de uno y otro a los efectos de crear condiciones de construcción de ofertas que permitan arribar a un acuerdo mejor que la opción de no negociar<sup>xxx</sup>.

Algunas técnicas propias del rol en el marco distributivo:

La intervención se realiza en reuniones privadas con el objetivo de poder conocer el valor de reserva de una y otra parte y así saber si hay posibilidades de construir la franja de negociación y ayudarlos en la logística de la danza del regateo.

Algunas recomendaciones prácticas <sup>xxxi</sup>:

- Evitar que anticipen cifras para evitar el anclaje psicológico de la primera oferta. Si no se puede evitar relativizarlas como “en el orden de” y/o “alrededor de”;
- Invitar a que desagreguen las cifras en orden de cómo se compuso/ se llegó a la misma;

- Construir la franja de negociación al conocer el valor de reserva de una y otra parte;
- Asegurar la confidencialidad de la información que recibimos de una y otra parte;
- Anunciar la técnica de la reserva en la transmisión. Es decir anticipar que sólo se trataran las ofertas en caso de que estén razonablemente cerca;
- Transmitir entre una reunión y otra que hay disposición a negociar al observar la flexibilidad de uno y otro, es decir mutualizar el trabajo (“ambos vienen haciendo concesiones recíprocas para acercarse a un acuerdo”);
- Utilizar las preguntas circulares en el momento en que se formula la propuesta y las circulares reflexivas si la propuesta es rechazada (reciprocación del conflicto);
- Ejercer el rol del abogado del diablo con el objetivo de acercar criterios de realidad a la mesa en relación a las opciones de no negociar;

Como podemos observar las intervenciones del mediador están directamente relacionadas con su rol de guardián del proceso, custodio de la información y cuidado en el manejo de las ofertas, preservando a las relaciones del daño que genera cuando el regateo se convierte en un juego duro.

### **Un capítulo aparte: las tácticas difíciles**

¿Por qué son tan difíciles? Porque son efectivas. Su eficacia reside en que logran que el negociador atacado abandone su objetivo.

De las entrevistas a negociadores surge una preocupación frente a la utilización de las mismas por la otra parte. La paradoja que a la vez se considera buen negociar el que sabe utilizarlas, ya que repito, son efectivas.

Trataremos de pensar juntos algunas estrategias que nos permitan neutralizarlas.

Básicamente son efectivas porque lograr su propósito: salirnos de nuestro juego y entrar en el del otro. De ese modo lo que se produce es que le estamos entregamos el control de la negociación al otro.

Por ello una de las primeras cuestiones que tenemos que analizar y que están bajo nuestro estricto control es saber que vamos a perder el equilibrio y que debemos recuperarlo rápidamente. Tomar conciencia de ello nos permite estar mejor preparados.

### **Herramientas actitudinales<sup>xxxii</sup> . Los botones rojos<sup>xxxiii</sup>**

Reforzamos con este apartado un tema que a veces no se encuentra tan desarrollado que es la necesidad de preparar la negociación, ya no sólo en el sentido de recorrer los conceptos núcleo que hemos visto en el capítulo anterior (posición, interés, opciones, alternativas, estándares objetivos), sino en una mirada genuina hacia nosotros mismos, es decir una **preparación interna**.

A menudo creemos hacer todo lo que corresponde, y sin embargo vemos que la negociación se nos escapa de las manos. La actitud para negociar es tan importante como la aptitud o competencia, o mejor aún, forma parte de ella. Cuando negociamos en nombre propio o en representación de otro, estamos involucrados en el conflicto de algún modo, algunos factores pesan sobre nosotros, por ejemplo: lo sucedido en la relación, las expectativas para el futuro, la percepción acerca de los intereses del otro, la imagen que tengo del otro, la que quiero proyectar en el otro, la que quiero tener de mí mismo, etc. Todos estos factores inciden fuertemente en la actitud con que vamos a negociar, que varía sensiblemente en las distintas negociaciones que sostenemos. La actitud de la que hablamos tendrá incidencia en “el estilo” de la negociación, que no es lo mismo que decir “en la estrategia”. Aún analizando que la estrategia colaborativa es la más adecuada para un determinado conflicto, podemos adoptar una actitud o estilo competitivo que puede socavar la planificación más juiciosa. El factor “actitudinal” se juega por ejemplo, cuando percibimos que la actitud del otro es forzada o actuada. Este dualismo suele proyectarse en el lenguaje analógico: los gestos, la postura física, el tono de voz, todos ellos capaces de comunicar nuestro enojo, desconfianza, indignación, o el sentimiento de que se trate, aún cuando las palabras vayan en otra dirección. Es habitual escuchar expresiones que reflejan lo que explicamos: “tiene doble cara”, “esconde algo bajo la manga”, “es un lobo con

piel de cordero”, “tiene un doble discurso”, etc. Cuando una actitud no es genuina, emana rápidamente un mensaje en tal sentido.

Una serie de preguntas en este sentido para hacernos antes de comenzar a negociar, serían:

- ¿Puedo tomar al otro como un interlocutor válido?
- ¿Qué espero de él?
- ¿Qué “cosas” del otro me “sacan”?
- ¿Estoy dispuesto a escuchar otra cosa que la que espero?
- ¿Puedo sostener mi actitud en caso de enfrentar el enojo del otro?
- ¿Estoy dispuesto a escuchar genuinamente lo que el otro necesita?
- ¿Tengo la plasticidad suficiente como para barajar opciones que no coincidan con mi posición?
- ¿Estoy dispuesto a tolerar alguna “ganancia” para el otro?
- ¿Qué imagen estoy transmitiendo y cuál quiero transmitir?

Ello contribuye a estar preparados internamente para no reaccionar ante el juego sucio/difícil del otro y nos permite **redireccionar** el juego hacia las reglas de la negociación colaborativa. ¿Cómo?<sup>xxxiv</sup>

- Reconocerlas y saber cómo funcionan.
- Separar la persona del problema
- Reformular para cambiar el juego: Casi todo lo que diga un negociador puede ser reformulado como un interés, una opción o un criterio de legitimidad.
- Nombrar el juego y re-negociar las reglas. Al otro negociador le interesará cambiar el juego sólo cuando el nuevo juego tenga la posibilidad de producir unos resultados mejores de los que conseguiría con su actitud implacable.<sup>xxxv</sup> Para ello debemos identificar el juego del otro, compartir nuestra percepción al respecto, manifestar que también



podemos jugarlo y por último conversar sobre otro proceso que puede implicar ganar ambos. La consideración del interés del otro permite muchas veces neutralizar el uso de la táctica difícil utilizada como ofensiva/defensiva.

- Cambiar los jugadores.
- Jugar su juego, pero mejor. Es decir de un modo no reactivo sino estratégico. Una decisión deliberada y en consecuencia estratégica.
- Alternativa. Siempre podemos avanzar hacia nuestra opción de no negociar.

#### El rol del mediador

En este punto cabe recordar la posición de tercero. El mediador y el dispositivo de mediación se ofrecen como **“metasistema”<sup>xxxvi</sup> del campo conflictual en que las partes están atrapadas.**

En tanto el mediador pueda ofrecerse en ese rol y dejar de intervenir como individualidad psicosocial, su tarea ayudará a no quedar entrampado en dichas tácticas y a la vez si alguna de las partes juega de ese modo, el mediador está en condiciones de identificar la táctica y neutralizarla por sus habilidades negociales.

#### **Un modelo de cinco pasos: ¿Cómo decir no con calidad<sup>xxxvii</sup>?**

**A modo de síntesis hemos desarrollado un proceso simple de revisión y/o chequeo de nuestras negociaciones:**

Primero, como hemos venido diciendo, para comenzar a internalizar este modelo es necesario definir el problema al que debo enfrentar en términos de intereses propios insatisfechos y/o no alcanzados. Es decir cuáles son las metas/objetivos que necesitamos alcanzar y/o satisfacer y no lo estamos logrando. Es un modo de romper el conjuro de la definición típica de identificar el problema con la persona o con el afuera;

Segundo, preguntarnos si necesitamos al otro para satisfacerlos y/o para lograrlos. Es decir recurrir al principio de la interdependencia y al análisis de mis opciones de no negociar;

Tercero, si la respuesta al segundo paso, es afirmativa, comenzamos a visualizar al otro como nuestro socio y no ya como un enemigo. Es decir intentamos romper con el proceso de demonización. A partir de ello, escuchar empáticamente, dado que es el modo de acercarnos a los intereses de nuestro interlocutor, y así podremos intentar considerar su satisfacción en el proceso de negociación. Pensemos juntos: porqué el otro va a intentar contemplar nuestros intereses si no hay señal de consideración de sus intereses sobre la mesa de negociación;

Cuarto, ser asertivo, ya que de ninguna manera tener un comportamiento colaborativo significa renunciar o abandonar a nuestros objetivos. Se trata de incluir ambos intereses; y

Quinto, replantear. La gran herramienta. Es la que permite romper con la lógica binaria de enfrentamiento innecesario a la luz de una definición del problema que enfoque los intereses (diferentes y/o comunes) y no las posiciones u opciones excluyentes con las que toda negociación comienza.

### **En suma**

**El intento, si ha salido, es recorrer las principales tensiones inherentes al campo de lo comercial y articularlas con el rol del mediador y su labor. Es decir quienes no han podido sortear los obstáculos en el manejo de dichas tensiones acuden a un tercero para que los ayude a tramitarla. Y ahí aparece el mediador en escena con toda su *expertise*.**

Como siempre los espero para seguir con el debate y me despido con un fragmento de un texto de quien es uno de mis autores preferidos.

*“No me gustan las formas del deporte que imitan demasiado fielmente a la guerra, en las que lo único que importa es la victoria, y la victoria se convierte en una cuestión de vida o muerte, puesto que la guerra carece de gracia. En el fondo de mi mente tengo una visión ideal - y tal vez inventada- de Japón, en la que uno se reprime de infligir la derrota a un oponente porque la derrota es algo vergonzoso y por*

*tanto imponerla también es vergonzoso.” (J.M. Cotzee, en Aquí y Ahora Cartas 2008-2011. Libro escrito junto a Paul Auster. Ed. Anagrama & Mondadori)*

---

<sup>i</sup> Calvo Soler, Entre ángeles y demonio anda el juego, revista la trama ed. N° 12  
www.revistalatrma.com.ar

<sup>ii</sup> Donovan Tomás, frase acuñada por él como síntesis del recorrido de un proceso negocial desagregado en tres conversaciones.

<sup>iii</sup> Raiffa, Lax y Sebenius, Mnookin, Entelman. Maestros que supieron complejizar la teoría de la negociación.

<sup>iv</sup> Ury, Brett y Golberg, “Getting Disputes Resolved”, Cap. I, Jossey Bass, 1989.

<sup>v</sup> Entelman, Remo, Teoría de los conflictos, Ed. Gedisa.

<sup>vi</sup> Gianella, “Supuestos en los procesos de negociación y dialogo”, publicado en www.mediadoresenred.org.ar

<sup>vii</sup> Artículo citado.

<sup>viii</sup> Gerzon, Mark, Liderando a través del conflicto. Artículo publicado en L@ Revista de mediadores en red. Año IV n° 10

<sup>ix</sup> Lax, David y Sebenius James K., El directivo como negociador. Ed. Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España Año 1986.

<sup>x</sup> Raiffa, Howard, El arte y la ciencia de la negociación, Traducción castellana de 1991, México D.F.: Fondo de cultura económica.

<sup>xi</sup> Raiffa, ob. Cit.

<sup>xii</sup> Aréchaga, Brandoni, Finkelstein, Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos. Ed. Librería histórica, Ed. 2004.

<sup>xiii</sup> Entelman Remo, Teoría de los conflictos. Ed. Gedisa

<sup>xiv</sup> Arechaga Patricia V. “Pensamiento suma cero”, en revistalatrma.com.ar, edición n°

<sup>xv</sup> Watzlawick, Paul, ¿Es real la realidad? Ed. Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios, Ed. Herder, Barcelona, 1994

<sup>xvi</sup> Watzlawick, Paul, ¿Es real la realidad? Ed.. Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios, Ed. Herder, Barcelona, 1994

<sup>xvii</sup> Watzlawick, Paul, Weakland, John H. y Fisch, Richard. “Cambio”, Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios, Ed. Herder, Barcelona, 1994, pág. 81

<sup>xviii</sup> Aréchaga, P. y Bulygin, E., Exploración preliminar, art. Publicado en Suplemento de Res. De Conflictos (R.C), La Ley, Bs. As., 24/2/97 La exploración Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios, Ed. Herder, Barcelona, 1994, pág. 81 preliminar permite recrear un campo de investigación preliminar acerca de las motivaciones y/o expectativas en la elección del dispositivo, a asumir la conciencia del conflicto propio, a comprometerse con su puesta subjetiva, comenzando a dar forma al protagonismo de los participantes. Permite comenzar a configurar el llamado de la presencia de un tercero y a desplegar su demanda.

<sup>xix</sup> Estas respuestas integran un fragmento de la investigación realizada por la Lic. I. Cymerman y la Dra. P. Aréchaga, “Investigación cualitativa acerca del imaginario social con relación a la mediación en la Argentina”, presentada en el IV Foro Mundial de Mediación realizado en mayo del 2003 en Buenos Aires

<sup>xx</sup> Mnookin, Robert. H, Peppet, Scott R, y Tulumello, Andrew S., “ Resolver conflictos y alcanzar acuerdos”, Ed. Gedisa, 2003, Barcelona, pág. 270

<sup>xxi</sup> Finkelstein Andrea, materiales inéditos

<sup>xxii</sup> Argyris Cris, Conocimiento en acción. Jossey Bass. 1994

<sup>xxiii</sup> Watzlawick, Paul, ¿Es real la realidad? Ed. Paidós, pág. 148/150

<sup>xxiv</sup> Brandoni Florencia “ Hipótesis desde la práctica de la mediación”, Revista Actualidad Psicológica, año XXI, n° 237, Noviembre de 1996

<sup>xxv</sup> Caram, Eilbaum y Risolía, “Mediación. Diseño de una práctica”, 4º edición actualizada y ampliada Ed. Astrea. Buenos Aires, 2013, pág. 390

<sup>xxvi</sup> Robert A Barusch Busch y Joseph P.Folger, “La Promesa de la Mediación”, Ed. Granica, Barcelona, 1996.

<sup>xxvii</sup> Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger, “Mediación transformativa. Guía práctica” Ed.Ad-Doc, Bs. As. 2016. Capitulo 1, pág.51/52

<sup>xxviii</sup> Della Noce, Dorothy, “La teoría en la práctica: un análisis de la empatía en la mediación”, 15 Negociación j: 271 ( 1999), citado por Busch y Folger en la obra antes citada, pág. 56

<sup>xxix</sup> Lax y Sebenius, Negociación Tridimensional, Ed. Granica, Ed.

<sup>xxx</sup> Caram Marily, Eilbaum, Diana y Risolía Matilde, en... Sólo un simple regateo? Colaboración y competencia en el proceso de mediación , en revista la trama.

<sup>xxxi</sup> Seguimos las técnicas desarrolladas por Caram, Elibaum y Risolía en libro citado pag. 491 y ss .

<sup>xxxii</sup> Finkelstein Andrea, artículo inédito.

<sup>xxxiii</sup> Mnookin, Robert. H, Peppet, Scott R, y Tulumello, Andrew S., “ Resolver conflictos y alcanzar acuerdos”, Ed. Gedisa, 2003, Barcelona, pag. 83.

<sup>xxxiv</sup> Mnookin, Robert H. y otros, obra citada, pág. 276 y ss.

<sup>xxxv</sup> Mnookin, Robert H, y otros, obra citada, pág. 278

<sup>xxxvi</sup> Michelle Lanna, “El conflicto y la mediación”, publicado en [www.revistalatrama.com.ar](http://www.revistalatrama.com.ar), ed.

<sup>xxxvii</sup> Donovan Tomás, frase ya citada.