

Módulo 2

El Conflicto. Diagnóstico y salidas

2.1 Unidad 1:

Comprender el conflicto

Preguntas de arranque

¿Se han producido, en los últimos años, transformaciones sustanciales en el contenido del trabajo y, por lo tanto, en la manera de gestionarlo?

La productividad laboral es una de las preocupaciones mayores de gerencia, ¿qué relación tiene hoy con la negociación?

¿Están llegando a su límite los modelos de negociación hasta ahora usados respecto de mejorar el desempeño de los negociadores o sus resultados?

Una mirada superadora o complementaria a los modelos vigentes ¿debe volver a enfocarse en mejorar las técnicas y estrategias que apunten hacia la mesa negociadora o debe proponernos complementar estas con una mirada “hacia adentro” que nos ayude a repensarnos como negociadores?

¿Qué aporte puede hacer el *coaching* ontológico frente a estas inquietudes?

En una mirada integradora ¿es posible abrir un espacio de transformación profesional o personal de competencias a través de un curso?

2.1.1 Las interacciones humanas y el conflicto

El problema de la productividad y la negociación

Seguramente, usted reconozca pensadores de la empresa o de las organizaciones como Frederick Taylor (1856-1915), Henry Fayol (1841-1925), Henry Ford (1863-1947), Abraham Maslow (1908-1970), Henry Mintzberg (1939) y Peter Drucker (1909-2005). Estos hombres crearon gran parte de las ideas que luego

dieron origen a las empresas en el formato en el que hoy las vivimos y conocemos. La preocupación básica de los pensadores de la empresa se centra en la siguiente pregunta: ¿Cómo aumentar la productividad de los componentes de la empresa y, en particular, la de los trabajadores?

En cada época, con la evolución de la humanidad, la respuesta a dicha inquietud evolucionó. Las ideas mecanicistas de los primeros pensadores fueron complementadas, y en parte reemplazadas, por los sistemas de trabajo propuesto por Ford (la producción en cadena) y estos, a su vez, por las ideas de la **era del conocimiento** de Peter Drucker. Cada salto cuántico conceptual implicó grandes cambios estratégicos y operativos al interior de las organizaciones.

Dichos cambios estaban guiados por la necesidad de gerenciar o administrar el elemento central de la organización: el contenido y el modo de trabajo predominante. En la época preindustrial, el modo de trabajo de la mayoría de los trabajadores era **netamente manual**: gerenciar a los trabajadores en esta etapa implicó poner el foco en la eficiencia de los movimientos y los tiempos dedicados por los operarios a cada tarea. En la evolución planteada por Drucker, el conocimiento (o el saber) se pusieron en el centro de la discusión. Así llegamos a conceptos como el *knowledge management*¹.

A su vez, el desarrollo de Internet modificó sustancialmente la accesibilidad al conocimiento. Si ingresas en el buscador de Google la palabra **conocimiento**, obtendrás más de 368.000.000 posibles respuestas (en enero del 2018). Llegamos, entonces, a una nueva premisa: ante la toma de decisiones resulta imposible acceder a todas las piezas de conocimiento e información posibles. Frente a esta cantidad ya inmanejable de conocimiento, creemos que estamos ante un nuevo salto cuántico: la evolución de la productividad se alcanza poniendo el foco en la mejora de la calidad de las **conversaciones**, que usan el conocimiento para hacer que las cosas sucedan. Este cambio sustancial genera la necesidad no solo de nuevos pensadores de la empresa, sino de nuevos gerentes que deben gestionar conversaciones y, por lo tanto, necesitan contar con un *set* diferente de habilidades, o lo que podríamos llamar un nuevo “manual de jugadas”.

¹ *Knowledge management* (KM) comprende una serie de prácticas usadas por las organizaciones para identificar, crear, representar, distribuir y permitir la adopción de aquello que la organización sabe y de cómo lo sabe.

Reconocemos tres procesos históricos primarios de cambio organizacional: del trabajo artesanal a la gerencia del mando y control; de esta última a la gerencia del conocimiento, y entendemos que estamos frente al cambio de la gerencia a las conversaciones. En cuanto al **management de las conversaciones**, aparecen en el mercado las propuestas formuladas por Fernando Flores, Julio Olalla, Fredy Kofman y Rafael Echeverría. Así, la disciplina desde la cual se parte en esta lectura, que es el *coaching* ontológico, surge del aporte de estos primeros referentes y luego se nutre del aporte de muchos otros, configurando así un conjunto de ideas filosóficas y herramientas prácticas.

Esta vertiente se focaliza en que la mejora de las conversaciones tiene un impacto fuerte en el mundo de las organizaciones de hoy (tema ya mencionado en el módulo anterior y base de las relaciones).

Un número importante de estas ideas están expresadas en los libros de Rafael Echeverría: *Ontología del lenguaje* (2012) y *La empresa emergente* (2000). Ellas han tenido a lo largo de los últimos siete años un impacto muy grande en el modo de pensar y hacer mi trabajo como docente de liderazgo y negociación. Todo esto nos lleva a una perspectiva complementaria a la predominante en temas de negociación: el proyecto o la Escuela de Harvard.

Respecto a la **productividad** como principal preocupación de la gerencia de las organizaciones, Rafael Echeverría (2012) en *La empresa emergente* nos propone que, dadas las transformaciones de las organizaciones modernas, los trabajadores de la empresa actual conseguimos nuestra productividad en tres dominios de nuestra acción laboral: en la efectividad que desarrollamos en las **tareas individuales**, en la productividad de las tareas que requieren de una **coordinación con otros** y, finalmente, dado el cambio permanente en el que vivimos, en la productividad que desarrollamos en las **tareas o procesos de aprendizaje** en los cuales nos vemos involucrados. Entonces:

$$\text{Productividad} = P(\text{tarea individual}) + P(\text{coordinaciones con otros}) + P(\text{aprendizaje})$$

Aumentar la productividad del trabajador implica mejorar cada uno de los tres componentes de la ecuación (Echeverría, 2000). Cada uno de ellos implica situaciones de negociación, pero claramente es en el segundo término (la coordinación con otros) donde la negociación aparece como central. A partir del viraje que las organizaciones hicieron hacia el conocimiento (en el que dejaron de lado la importancia dedicada al mando y al control) se generaron estructuras organizacionales más horizontales que verticales que posibilitaron actividades de coordinación entre sectores e individuos con una preponderancia determinante para lograr los resultados.

Dichas coordinaciones implican conjugar los intereses de partes, aun si están enfrentados. Pensemos por un minuto en la coordinación entre las necesidades de *marketing* y las de producción. Propongo entonces como una de las premisas centrales de este curso, que las **habilidades conversacionales** (dentro de las cuales situamos a las habilidades negociadoras del trabajador) hacen al núcleo de su productividad actual.

Fundamentos para el nacimiento de una nueva perspectiva

¿Esta nueva mirada de la productividad requiere de una nueva forma de negociar? La propuesta que voy a presentar en esta obra y que propongo llamar **negociación ontológica** emerge como una manera de hacerse cargo de la incorporación de una nueva forma de alcanzar la productividad, al tiempo que integra el aporte de varias disciplinas y tendencias de mercado.

1. La potencia del *coaching* ontológico

Como se dijo anteriormente, el trabajador actual de las organizaciones ha disminuido el componente manual de su trabajo y ha incrementado sensiblemente su componente conversacional; por lo tanto, el *coaching* ontológico es la disciplina que mejor se hace cargo de la transformación de la calidad de las conversaciones que suceden tanto a nivel del individuo como a nivel de la organización (vista esta como una red de conversaciones).

En este sentido tomemos la frase célebre que Echeverría (2012) menciona de Einstein: “Locura es hacer lo mismo una y otra vez esperando obtener resultados diferentes” y que será la frase que nos inspirará en el abordaje de esta nueva propuesta.

¿Qué es el *coaching* ontológico?

Es una disciplina por medio de la cual el *coach* asiste a otra persona, el *coachee*, en forma ética y pragmática para que este alcance las metas que se propone, desafiando las maneras de hacer y de pensar manifestadas hasta ese momento. Se parte de la base de que todas las personas tenemos las respuestas a nuestras preguntas, por eso es un proceso de asistencia por medio de la indagación y no de asesoría o mentoreo.

El *coaching* ontológico tiene una serie de prácticas y herramientas que sirven para facilitar el cuestionamiento de las interpretaciones actuales, en tanto ellas no nos lleven a los resultados que queremos lograr. En este sentido, la mirada ontológica, desafía y supera el modelo de negociación que predomina en el mercado: el modelo de negociación de la Escuela de Harvard, dado que se hace cargo de la palanca central de la negociación y, por ende, de la productividad actual: las conversaciones.

2. La gestión por competencias

Si miramos el fenómeno de la necesidad de mejorar la productividad desde las áreas de RR.HH., se han generado propuestas para adaptarse a las transformaciones productivas y de negocios que la globalización de mercados y el cambio tecnológico introdujeron en todas las organizaciones.

Una de las más relevantes con relación al tema que se presenta es la **gestión por competencias**, la cual implica enfocar y desarrollar en cada posición laboral la pregunta: ¿cuáles son las competencias requeridas para la persona que asuma esta posición? Si traducimos esta pregunta desde la proposición de Rafael Echeverría: ¿qué competencias se requieren para ser productivo en esa posición desde cada uno de los términos de la ecuación de productividad?

En el interior de las organizaciones, **la negociación como competencia** se enfoca cada vez más entre las tareas importantes para el desempeño laboral de la mayoría de las posiciones, no solo las gerenciales.

La negociación ontológica: una perspectiva para nuestros conflictos

Desde lo recorrido en el módulo anterior, podemos decir que la negociación es un **proceso conversacional** por medio del cual los seres humanos “abrimos una puerta” para lograr lo que queremos, cuando entendemos que necesitamos de otro para dicho fin. En ese sentido, es un espacio **relacional** netamente humano, aunque confluyen en él la **información** y el **conocimiento técnico** que cada negociador trae a la “mesa negociadora”.

La palabra **ontología** se refiere al estudio o entendimiento del ser. En referencia al fenómeno humano, las preguntas de la ontología pueden ser: ¿qué es ser “ser humano”? ¿Cómo es ser “ser humano”? La respuesta que he elegido a esta pregunta es la aportada por Rafael Echeverría en su libro *Ontología del lenguaje* (2012), en el cual postula que:

- Entendemos que los seres humanos somos seres lingüísticos. El lenguaje es, sobre otras cosas, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que somos. Somos seres sociales que vivimos en el lenguaje (es decir, en nuestras narrativas). No hay lugar fuera del lenguaje desde el cual podamos observar nuestra existencia. De hecho, en el primer módulo hemos analizado algunas maneras de comunicarnos y entendimos que todo comunica.
- El lenguaje es generativo. No solo nos permite hablar “sobre” las cosas, es decir, describirlas, sino que también nos permite hacer que sucedan. Este carácter generativo del lenguaje implica que es acción, por lo tanto siempre ejecutamos el mismo número restringido de actos lingüísticos: los seres humanos, al hablar, hacemos afirmaciones, juicios, declaraciones, promesas, pedidos y ofertas. Son los cuatro últimos los que tienen un mayor poder de generar nuevas realidades. Estos actos lingüísticos se describirán más adelante en esta lectura. Por ejemplo: si hago una promesa la otra persona estará con la expectativa de que la cumpla, en este caso el lenguaje genera las acciones a las que me comprometí. Según Echeverría en el artículo “Los seres humanos son seres lingüísticos” recuperado de <http://productividadpersonal.com.ar/articulos/los-seres->

humanos-son-seres-lingueisticos “Los seres humanos se crean y recrean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros. Cuando hablamos, modelamos el futuro. A partir de lo que dijimos o se nos dijo, a partir de lo que callamos, a partir de lo que escuchamos o no escuchamos de otros, nuestra realidad futura se moldea en un sentido o en otro. Pero además de intervenir en la creación de futuro, los seres humanos modelamos nuestra identidad y la del mundo en que vivimos a través del lenguaje.” Por ejemplo: cuando le digo a otra persona “tenemos que conversar para ver si llegamos a un acuerdo sobre este negocio” abro la posibilidad de una futura conversación.

Dados estos tres postulados, la negociación ontológica se refiere al **foco particular** que daremos al fenómeno de la negociación: el centro de la propuesta pasa por comprender cómo el negociador usa el lenguaje y qué rol le asigna. A partir de esto podemos cuestionarnos quién es o *está siendo* el negociador cuando negocia.

En un sentido amplio, la frase de Einstein que mencionamos previamente propone una lógica: la forma en la que negociamos es un reflejo de nuestra manera de entender y, por tanto, de estar en el mundo. Nuestros resultados actuales (incluso aquellos a los que llamamos “problemas”) no son más que un emergente que hemos elaborado en una instancia de negociación previa.

El propósito central de esta introducción es ayudarlo a reflexionar sobre “cómo está fabricando sus resultados actuales” en sus negociaciones y mostrarle que puede transformar la manera de conseguir resultados a través de la negociación, si es capaz de mirar hacia adentro para modificar sus perspectivas y comportamientos. Desde la mirada que quiero ofrecerle, propongo que los resultados obtenidos hasta hoy (tanto los que juzgue como positivos como los negativos) tienen que ver con la forma en la que encaró los desafíos de cada situación negociadora. Es posible que lo que más cueste reconocer de la propuesta de Einstein, a la que adhiero, es que cada uno de nosotros *ha fabricado sus resultados negativos*.

¿Cómo?!

Piense por un minuto qué ventajas tendría asumir esta interpretación en su vida.

El proceso negociador presenta múltiples desafíos. Usaremos cada módulo para enfocarnos en las competencias que requiere el negociador de hoy para superarlos. Los resultados que obtenemos en las mesas negociadoras devienen de un sinfín de causas. Centrarnos en las competencias del negociador implica hacer una elección: preferir la mirada hacia adentro. Esto no significa negar los generadores del afuera.

El enfoque propuesto afirma que el negociador se debe proponer una transformación personal coherente con los resultados que quiere alcanzar. Es decir, a un primer nivel de profundidad (el nivel de sus hábitos y comportamientos negociadores) o más profundamente, a nivel de alguna de las perspectivas o interpretaciones desde las cuales entiende el mundo y la negociación en particular, que pueden estar inhibiendo la producción de resultados diferentes. Esto conlleva revisar también los modelos mentales; esos “lentes” a través de los cuales percibe el mundo, su realidad y que ya empezamos a estudiar en el primer módulo.

La **negociación ontológica** propone al negociador que se focalice en el desarrollo de sus competencias negociadoras, como forma de explicar y hacerse cargo de los resultados que no logró hasta ahora.

2.1.2 Fuentes básicas de conflictos: la incomunicación y/o intereses en oposición

Veamos primero que pasa con lo que, en negociación, llamamos “intereses” y que son las necesidades que tienen las partes al momento de negociar:

Postura e interés

El proceso de negociación, como se mencionó, es precisamente eso: un proceso que busca conducirnos a acuerdos que nos beneficien y satisfagan nuestras necesidades. Recordamos entonces que los intereses son flexibles y las posturas (lo que queremos) son rígidas.

Cuando se negocia en base a intereses, se negocia más eficazmente. Las posturas son demasiado rígidas y se pueden asimilar a las órdenes.

Podemos pensar gráficamente que al momento de negociar debemos ser creativos, y desarrollar opciones que antes no nos imaginábamos. Por ejemplo, podemos pensar en un iceberg y todo lo que representa, gráficamente la figura sería:

Figura 1. iceberg



Fuente: elaboración propia.

Es necesario que sepa separar **lo que necesito** de **lo que quiero**. Lo que necesito tiene que ver con mis intereses (la base del iceberg) y no todos son iguales; al igual que las necesidades, tenemos **intereses** más importantes que otros.

En cambio, lo que quiero tiene que ver con el **poder** y la postura. En este caso miro por un tubo o a través de unos anteojos que

solo me enfocan en un lugar, si me desplazan de ese lugar se me termina el proceso. En este caso no tengo opciones.

Volvamos al esquema del *iceberg*, ahí se percibe la diferencia entre postura e interés.

La postura significa que en el momento de la negociación se debe tener en cuenta la actitud que asume la otra parte del proceso, para elegir el estilo de negociador más adecuado. Entonces, la postura se convierte en buscar lo que “yo quiero”.

El poder no es una cosa en sí misma, sino que nace del juicio que hace un observador sobre la capacidad de acción de otra persona. Generalmente, se parte de la posición “lo que es mío es mío y lo que es suyo es negociable”.

En la composición de la negociación se detectan diversas fuentes de poder:

- El poder personal, surgido de las características persuasivas, exploradoras, seductoras y de la experiencia del negociador.
- El poder de la empresa u organización representada en el proceso, su nivel de desarrollo, su imagen e influencia.
- El poder situacional, que varía según el lugar en que se lleve a cabo la negociación.

También influye el tiempo, según el apuro que tengan las partes, determina el poder de cada uno: cuando comienza a agotarse el tiempo de una negociación, la tensión de la misma puede aumentar.

Un buen negociador sabe utilizar esa tensión como estímulo creativo para encontrar salidas positivas y no como origen de una desesperación que otorgue concesiones absurdas.

En conclusión, el poder puede resultar una barrera para la cooperación.

Por eso se dice que se debe utilizar el poder para educar; es decir, para hacerle ver al otro -con mucha moderación- cuáles son los puntos vulnerables que no está advirtiéndolo.

Para esto, se debe ser muy cuidadoso porque puede causar el descontento del otro, su falta de interés o su resistencia para cerrar el trato.

En contrapartida, el interés corresponde a lo que “yo necesito”. De esta manera el interés se relaciona con las necesidades.

Muchas veces se quiere algo que no se necesita. Existe un ejemplo clásico de las dos hermanas que se pelean por una naranja. Su mamá, al ver esta situación, indagó más allá y le preguntó a cada una de las niñas para qué querían la naranja. Ninguna de las dos la quería para lo mismo: una de las niñas la quería para hacer jugo y la otra para rallar la cáscara y agregarla en un bizcochuelo.

Una negociación por intereses pasa por buscar esta necesidad. Así, la solución fue dejar que una rallara la cáscara y la otra exprimiera la pulpa para obtener el jugo. De esa manera, en una negociación por intereses, ambas saldrán conformes de la mesa de negociación porque precisamente lograron responder a sus intereses.

¿Cómo se aplica esto en la práctica? Muchas veces las personas empiezan a negociar con un objetivo bueno pero se desvían de él porque aparece otra cosa –puede ser una situación de poder que los tienta. Entonces, la persona va a negociar pero desde la postura de “es lo que yo quiero”. Y, como se dijo anteriormente, en ocasiones lo que se quiere no es lo que se necesita.

Técnicas para detectar intereses

Para lograr un acuerdo duradero y salir satisfecho de la mesa de negociación es necesario saber detectar los intereses de las partes, sobre todo cuando no se conoce a las demás personas. Primero se debe pensar en las propias necesidades para luego enfocarse en detectar las de la otra parte involucrada en el proceso de negociación.

Para ello se debe considerar que en las negociaciones no todos los intereses son iguales. Éstos pueden ser:

- **Intereses comunes** en un momento dado. Son los intereses que ambas partes tienen al comenzar la negociación, como por ejemplo el cerrar un trato o hacer un negocio.
- **Intereses diferentes.** Es el caso que la persona debe tener debajo de la manga, para saber qué es lo que quiere el otro. Se debe saber qué es lo que necesita la otra persona y qué es lo

que necesita uno mismo para hacerle una buena propuesta a la otra parte y lograr un acuerdo duradero. Al saber qué necesita la otra parte o cómo lo necesita, el negociador puede cambiar y ajustar su propuesta.

- **Intereses diferentes y opuestos.** Generalmente, en una negociación, el interés opuesto pasa por querer lo mismo que el otro y de la misma manera.

Por ejemplo: En una negociación comercial, el interés opuesto no siempre pasa por el precio, pero suponga que así es. El vendedor pone un precio a su producto y al posible comprador le parece muy caro. Este interés opuesto puede llevar a quebrar la negociación. Para que esto no suceda, se debe volver a los intereses comunes.

Para ejemplificar esto se retoma el ejemplo del vendedor de un producto y su posible comprador: **¿Cómo satisfacer los intereses de ambos?** Tanto el vendedor como el posible comprador quieren llegar a un acuerdo, o sea, hacer el negocio. Además, ambos tienen intereses diferentes: ¿para qué lo necesitan? Pues bien, uno para vender el producto y ganar dinero y el otro para comprarlo y poder usarlo. Pero adquirir el producto y poder usarlo tiene un precio alto para el posible comprador. El vendedor puede ofrecerle financiamiento. De esta forma, el interés opuesto empieza a verse de otra manera.

Otra estrategia: focalizarse en el interés de la otra persona y hacerle notar que si adquiere el producto, realiza una inversión y no un gasto. Es más, si la persona alargara el proceso de negociación y no se decide, tal vez cuando lo haga los precios de ese producto en el mercado estarán más caros aún.

Se puede resumir que las técnicas para detectar los intereses son:

- La observación.
- La escucha activa.
- Las preguntas.

De dichas técnicas, es de destacar la importancia de las preguntas porque permiten detectar las necesidades de la otra parte, es decir, aquello que la persona necesita y no aquello que quiere. La pregunta clave es: ¿para qué?

Competencias a desarrollar en el negociador

Los conflictos que solemos transitar en las organizaciones suelen reconocer dos tipos de fuentes: los problemas de comunicación y las situaciones en las que los intereses o necesidades de las partes están en oposición. Para facilitar la gestión integral del conflicto, he dividido la propuesta en dos grupos de competencias que puede desarrollar el negociador:

1ro. Competencias que buscan disolver los problemas de comunicación: son aquellas necesarias para cualquier interacción humana. Van más allá de la negociación, pero que se requieren para adecuarnos a la era de las conversaciones, plataforma desde la cual construiremos las competencias específicas de la negociación. Como muestra el gráfico, son tres competencias clave: la **adaptabilidad**, la **subjetividad** y la **conversabilidad**. Dado que toda conversación puede ser observada desde tres planos, dividiremos la tercera competencia en tres subcompetencias integrantes de esta: **lenguaje**, **cuerpo** y **emoción**.

Figura 2. Problemas de comunicación



Fuente: elaboración propia.

2 do. Competencias que buscan resolver las situaciones con intereses en conflicto:

Son las competencias que podemos relacionar directamente con la resolución de cada una de las fases del proceso de negociador entre partes con intereses en conflicto. La parte

derecha del gráfico muestra los nombres que daremos a las competencias por desarrollar durante las fases de dicho proceso. Estas competencias se conectan con la indagación propuesta antes.

El conflicto y sus resultados

En ocasiones, es posible que no coincida con el nombre que se le ha dado a un concepto. No se preocupe y siga adelante con el que usa. Los nombres son solo etiquetas para acordar sentidos. Lo que importa es el contenido que queremos distinguir. En el mundo del *coaching* solemos hablar de **distinciones** en lugar de referirnos a conceptos, dado que consideramos que hacemos distinciones con el propósito de intervenir en la realidad; si dicha distinción no tiene poder para cambiar los resultados, podemos recrearla. La distinción no habla de cómo las cosas son, sino de cómo las estamos observando ahora.

Dicho esto, como parte del eje teórico, ahora me gustaría presentarle tres distinciones que usaremos recurrentemente a lo largo de la lectura: los dos sistemas de influencia en el resultado (el negociador y el contexto); las cuatro fases de la coordinación de acciones y los elementos de la mesa negociadora.

Desde la perspectiva que le ofrezco, **la negociación reconoce dos espacios o sistemas de influencia sobre los resultados**: el más visible es el **negociador**, y un segundo espacio, más oculto, es el **contexto** o **sistema** en el que la persona negocia.

Para referirme al **negociador** haré una analogía con una fábrica que produce cierto tipo de productos. Cuando entramos en la fábrica lo primero que vemos, en una mirada superficial, es gente y máquinas que llevan a cabo tareas que, en la mayoría de los casos, son repetitivas. Si observamos con un nivel de profundidad mayor, veremos que siguen reglas y procedimientos que han sido desarrollados por gente a la que se le dio autoridad para “diseñar el juego”, es decir, los procesos. Un escalón más en la profundización de la mirada de la fábrica nos lleva a las formas de pensar de estos diseñadores, sus perspectivas e interpretaciones que los llevaron a plantear ese diseño y no otro para dirigir las acciones de los operarios.

Un paso más y, finalmente, si nos adentramos en las perspectivas y conocimientos de los diseñadores, es muy posible que nos encontremos con las formas comunes de pensar de ellos o con las mejores prácticas de negocios con las que otros diseñan fábricas

en nuestros días. Llamaremos a estos los **paradigmas culturales** o creencias compartidas del grupo diseñador en cuestión.

Podemos inferir entonces que los productos de la fábrica son un emergente de varias capas que participan en su creación: 1) comportamientos aplicados a tareas; 2) reglas y procesos; 3) maneras de pensar la empresa; y finalmente 4) paradigmas culturales de la época. Veamos lo expresado en un esquema gráfico.

Figura 3. Fábrica de resultados



Fuente: elaboración propia.

De la misma manera si piensa en los resultados que obtiene en las negociaciones de su vida, podemos pensar en que los "fabrica" desde sus comportamientos y prácticas habituales, desde los procedimientos que sigue (consciente o inconscientemente) en cada mesa negociadora, desde la manera que tiene de pensar y entender la negociación y, finalmente, desde los paradigmas o mandatos culturales desde los que negocia.

Todos estos elementos constituyen componentes del sistema que llamaremos **el negociador**. Como muestra la figura, el sistema tiene elementos más visibles (los comportamientos) y elementos que se viven con bajos o nulos niveles de conciencia (como las

creencias y paradigmas) de los cuales es clave ocuparse, dado que “viven” en la base del sistema y, por lo tanto, tienen un enorme poder generativo.

Desde el ejemplo de la fábrica, si usted quisiera dejar de hacer los productos que hoy fabrica; por ejemplo, muebles de oficina, y quisiera fabricar aparatos de tecnología, entonces necesitaría hacer transformaciones en, por lo menos, tres de las cuatro capas: los comportamientos, los procesos y la manera de pensar la empresa.

Estamos perfectamente preparados para seguir produciendo más de lo mismo e inhibidos al mismo tiempo para producir algo diferente. Esta reflexión nos lleva a la pregunta: ¿está satisfecho con el tipo de resultados que obtiene en los distintos dominios de su vida? ¿Qué nivel requiere una transformación para “fabricar” los resultados que quiere y hoy no tiene? Cada una de las lecturas que presentaré va a ayudarlo a continuar con esta reflexión para la transformación de su “fábrica”.

El segundo sistema que influye sobre los resultados es el **contexto**. Se entiende por contexto todos los factores externos al negociador que influyen sobre la negociación en sí misma como, por ejemplo: el estado actual de la relación entre los negociadores, los resultados de las negociaciones previas, las alternativas fuera de la mesa que maneja cada negociador, el lugar donde se realice la negociación, los valores de referencia que aporte el mercado, etcétera.

Más adelante veremos que no existe ese contexto como algo “real”, dado que cada uno lo interpreta de manera diferente, aquí es donde se centra la mayor diferencia con otras perspectivas. El contexto, como tradicionalmente lo conocemos, es una cosa que, en ocasiones, hay que gestionar.

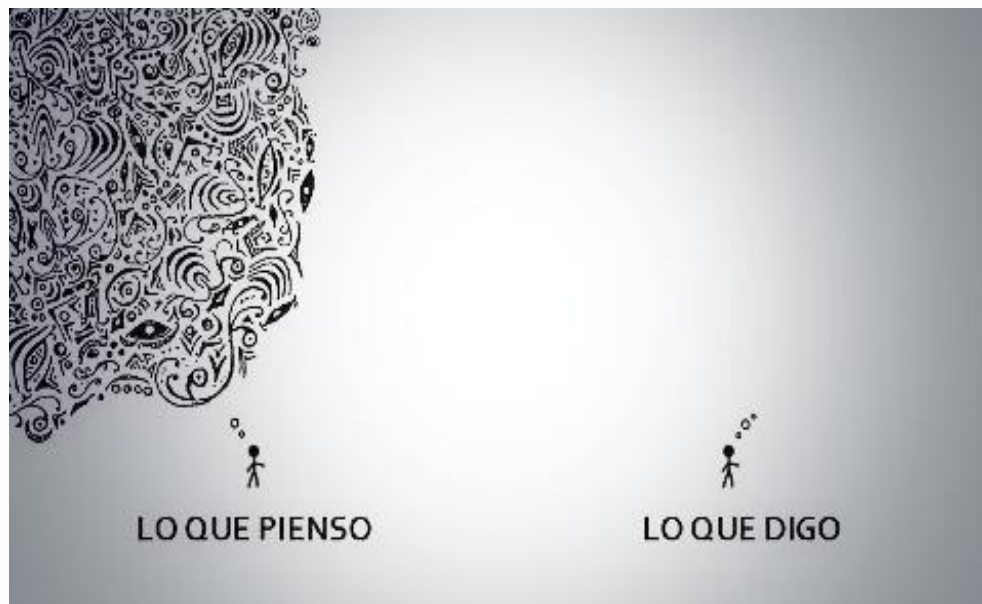
Desde la perspectiva que quiero ofrecerle, el contexto **es un invento del negociador**. “¿Cómo que un invento, si el contexto existe?”, se preguntará ¿Será que habré tocado, espero que, con mucho respeto, claro, un punto profundo de su fábrica? Una creencia. Le propongo que dejemos esta negociación aquí; la retomaremos en la lectura de la subjetividad.

2.1.3 El diagnóstico del conflicto: profundidad y llaves

A los efectos de completar el diagnóstico del conflicto vamos a proponer los **siete postulados de la negociación ontológica** que se relacionan en alguna medida con los principios de la negociación estilo Harvard.

1. **Enfocar las conversaciones del conflicto, desde sus planos: lenguaje, emoción y cuerpo.** Todo fenómeno humano sucede en **conversaciones**. La negociación es uno de ellos. La conversación es el medio por el cual observamos, explicamos y operamos sobre nuestra existencia. Los seres humanos vivimos en dos tipos de conversaciones: las públicas (las que compartimos con otros) y las privadas (las que pensamos y nos guardamos).

Figura 4. Conversaciones públicas y privadas



Fuente: Humor gráfico, s.f., <http://www.humor-grafico.com/lo-que-yo-pienso-vs-lo-que-yo-digo/>

En una conversación de negociación la coherencia entre lo que digo y lo que pienso no implica que al otro le diga todo lo que pasa por mi mente mientras conversamos. Sino que hace foco en la escucha de modo que puedo pensar lo que quiera, pero que no me sea un problema con mi escucha en el momento de negociar.

Por ejemplo: Ana conversa con Roberto para llegar a un acuerdo sobre la venta de un servicio que Ana ofrece. Sin embargo, a ella le dijeron que Roberto es una persona difícil, intratable, que es duro y que se pierde tiempo con él.

Situación 1: Si Ana conversa con Roberto desde ese lugar, seguramente se le cruzarán pensamientos relacionados con esa imagen previa e irá mal predispuesta a la negociación, incluso puede pensar durante la conversación “no me está escuchando”, “¡uh la cara que puso!”, etc. en ese caso no escucha, solo oye desde lo que ella piensa de él, con los prejuicios, por lo tanto su escucha no es empática. Sólo oye porque está juzgando a Roberto.

Situación 2: Si Ana decide tener esa información a mano para usar las estrategias de conversación que estudiamos en el módulo anterior, entonces seguramente lo escuchará desde otro lugar, su escucha será abierta y posiblemente la lleve a un buen resultado.

El enfoque propone hacer hincapié e intervenir en las conversaciones asociadas al conflicto. Dicha intervención puede hacerse desde cualquiera de sus tres planos: el lenguaje, la emoción o el cuerpo.

Por ejemplo: si Roberto es una persona visual puedo usar su mismo lenguaje (visual) pero en un tono más pausado, mostrarle con mi cuerpo que lo escucho (a esto se le llama acompañamiento) y, si estoy con una emoción de enojo, intervengo en mí previamente para sacarme ese enojo porque si no se hará imposible la escucha. Se preguntará ¿cómo nos sacamos el enojo? hay varias técnicas, una de las más prácticas es salir a caminar rápido (aunque sea una vuelta a la manzana), de esa manera el cuerpo libera endorfinas y la emoción pasa.

Es necesario siempre prepararse antes de negociar.

- 2. Naturaleza primaria del conflicto: la comunicación o los intereses.** Dado que la palabra tiene un enorme poder generativo, uno de los productos de las conversaciones es el conflicto. Aunque suelen generar tensión, los conflictos no son negativos, ya que se generan por dos aspectos que, creo, pertenecen a la naturaleza humana y organizacional: no siempre nos entendemos o en ocasiones tenemos intereses o deseos opuestos. A los primeros les llamaré conflictos surgidos por problemas de comunicación; a los segundos, conflictos de intereses. En ocasiones coexisten ambos.

Si tenemos conflictos de comunicación, entonces tenemos que volver a las técnicas del Módulo 1 y usarlas. En la negociación Harvard se considera que la comunicación es uno de los facilitadores de una buena negociación. Recordemos que todo comunica: nuestras palabras, gestos, el cuerpo, los silencios, hasta nuestras ausencias. Entonces es momento de preguntarnos ¿cómo conversamos en esta organización o en esta negociación? ¿Realmente estamos conversando o tenemos cuestiones sin resolver y que subyacen como conversaciones que deberíamos tener? ¿Qué es lo que no le digo al otro y que impide que la comunicación fluya? O ¿cómo se lo estoy diciendo?

En el caso de los intereses o necesidades, los conflictos se dan porque no nos ponemos de acuerdo en lo que necesitamos y esto suele pasar porque en general nos enfocamos en lo que queremos.

3. Capas organizacionales del conflicto: el asunto, la relación o la estructura subyacente. La negociación es una de las maneras de lidiar con el conflicto en las organizaciones (si entendemos a las organizaciones como redes de conversaciones, por ejemplo, no solo una empresa, pueden ser un equipo, una familia, etc). Para resolverlo, podemos observarlo en espacios organizacionales cada vez más profundos: respecto a un asunto (conflicto superficial pero concreto), en la relación de las partes que tratan el asunto o en elementos estructurales que, aunque suelen estar más ocultos, generan las condiciones o el contexto de dicha relación (reglas —explícitas e implícitas—, procesos, creencias organizacionales, etc.). Intervenir en niveles más profundos evita reiterar conflictos.

Es decir que, si en una negociación se indagan cuestiones profundas, es posible que los resultados sean mejores. Veamos: María trabajaba con Juan como proveedora de uniformes para varias empresas. En un momento la relación con su socio llegó a su fin y ella debió asumir una parte de las negociaciones en las que jamás había intervenido: la parte de pagos. Hasta entonces, María se ocupaba de la parte de diseño y negociaciones con los talleres, pero nunca de la cadena de pagos de sus clientes. Cuando empezó su primera negociación con una empresa muy grande, el encargado de administración le hizo saber que sus condiciones eran muy flexibles y que ellos pagaban a 90 días y en realidad María necesitaba el pago en 30 días para poder cancelar con sus proveedores. Al indagar descubrió un panorama que desconocía: su socio en realidad era muy flexible para negociar, entre él y el encargado estaba ese acuerdo y su socio

hacia una cadena financiera que ella desconocía. Más allá de la situación de detalle, el punto es que María debía lograr el pago en 30 días (aquí vamos a las “capas” de la negociación). Ella tuvo que tomar conciencia de que debía negociar con el sujeto decisor y no con el encargado. Por lo tanto, luego de que tuvo una conversación de *coaching* sobre sus creencias, directamente se comunicó con el dueño (dejó de lado la creencia de que ella era discriminada por ser mujer y asumió el rol de dueña de su propia empresa). En ese encuentro ella lo puso al tanto de la nueva condición que asumía, el otro dueño la entendió y re negociaron todas las condiciones de pago llevándose mejores resultados porque re acordaron todos los procesos y detalles que hacían a una estrategia de crecimiento conjunta.

4. Elementos lingüísticos clave para distinguir el conflicto: hechos y opiniones. Las conversaciones (públicas o privadas) sobre el conflicto están compuestas principalmente por dos de los diez actos lingüísticos que distinguimos²: *los hechos y los juicios u opiniones*. Si se acuerda en los hechos (vía observación directa o evidencias), el conflicto se suele centrar en las interpretaciones. Los juicios o interpretaciones pertenecen a la forma particular en la que cada negociador valora o juzga los espacios de *facticidad* (lo que no podemos cambiar) y *posibilidad* (lo que podemos cambiar) del conflicto.

Por ejemplo: en una empresa tenían que negociar los sueldos de tres familiares empleados y este dependía de la cantidad de horas que pasaban físicamente en la empresa. Ellos tienen como norma que ningún familiar marque reloj al entrar ni al salir, pero los hijos de los dueños tienen que elaborar un informe mensual para dar cuenta a sus jefes de la cantidad de horas que invierten en la empresa. El conflicto surgió porque no siempre les creen y cuestionan ese horario porque los vieron entrar tarde y no vieron nunca que ellos se quedaban fuera de horario. Las opiniones son la fuente del conflicto. Para la negociación acordaron llevar una propuesta y se basa en un hecho que no puede ser cuestionado: que empiecen estos empleados familiares a marcar entrada como los demás empleados, de esta manera se comprueba objetivamente eso que les lleva tanto desgaste demostrar ante sus superiores.

Este ejemplo es una base para luego acordar sobre hechos, la evidencia de las horas trabajadas físicamente se verá en el

² Los Actos Lingüísticos están compuestos por seis universales: juicios, afirmaciones de hechos, ofertas, pedidos, promesas y declaraciones, y por cuatro que nos permitimos agregar, dada su relevancia en los conflictos: quejas, reclamos, expectativas y el pedido de disculpa.

informe del sistema de registro y de acuerdo a eso será el sueldo que cobrarán si llegan a trabajar horas extras como lo hacen siempre.

5. Las 3 llaves de ingreso: cuando interpretamos disparidad, escasez o ambigüedad. Si observamos las causas típicas por las que se inicia un conflicto, aparecen alguno de estos juicios desalineados: **desacuerdo** o **disparidad de opinión** (“Usted no tiene razón, yo la tengo”), la percepción de escasez de un recurso (“no alcanza para ambos”) o la ambigüedad en los derechos de decisión (“Usted no tiene derecho, yo u otro lo tiene”).

En general se observan en las negociaciones un paradigma de escasez, sobre todo cuando se va al regateo en la conversación. Una de las maneras de poder abordar estos paradigmas es escucharlos o indagar a través de los intereses diferentes, es decir: interpretar el para qué la otra parte negociaría conmigo. Una vez descubierto el para qué y mostrada la solución que se ofrece, estas interpretaciones en general cambian.

6. La pretensión de objetividad suele amplificar el conflicto. El negociador no ve cómo las cosas son, sino cómo sus “anteojos subjetivos” se lo muestran. Así, el conflicto surge naturalmente del encuentro entre subjetividades. La objetividad suele incrementar innecesariamente el conflicto, ya que **la pretensión de poseer la razón** sobre el acontecer niega la mirada del otro y ello suele promover la confrontación.

Ante este encuentro de subjetividades lo mejor es usar criterios objetivos de legitimación (Fisher, 1998) . Estos criterios van de la mano de los hechos mencionados en el punto 4, por ejemplo: alguien o algo que avale y respalde lo que decimos (este es un criterio objetivo). Por ejemplo: en el precio de una casa un criterio objetivo sería una tasación si no hay acuerdo, en una discusión para tomar una decisión en una empresa: el criterio serían las políticas de la empresa o lo que indique alguna persona a quien todos le den autoridad (este se llama criterio subjetivo).

7. La llave de salida: usar herramientas correlacionadas con la naturaleza del conflicto. Desde esta mirada, negociar efectivamente implica haber incorporado el *know how* para: (a) **percatarse** de los fenómenos subjetivos que generan el conflicto y (b) saber aplicar **herramientas conversacionales** que gestionen dichas subjetividades, tanto en el arte de evitar problemas de comunicación como en la ciencia de la resolución de intereses en

oposición en las cuatro fases del proceso negociador: la **preparación**, la **coopetición**, la **ejecución** del acuerdo y la **evaluación**.

2.1.4 Formas posibles de salir o resolver el conflicto

Como se dijo, el conflicto pertenece a la naturaleza de las interacciones humanas. Las sociedades han enfrentado el conflicto de diversas maneras: por medio de la violencia, a través de la institución de la justicia o por medio de instancias negociadas.

En gran medida la sociedad muestra su cara menos virtuosa cuando resuelve sus conflictos por medio de la imposición de la violencia. La justicia suele ser una solución intermedia, ya que muchos conflictos no requieren un ganador y un perdedor (resultado básico que suele generar la justicia), sino un acuerdo superador para las partes. En oposición, un síntoma que muestra una sociedad desarrollada, se puede observar cuando los actores de la misma resuelven sus conflictos por medio de mesas negociadoras.

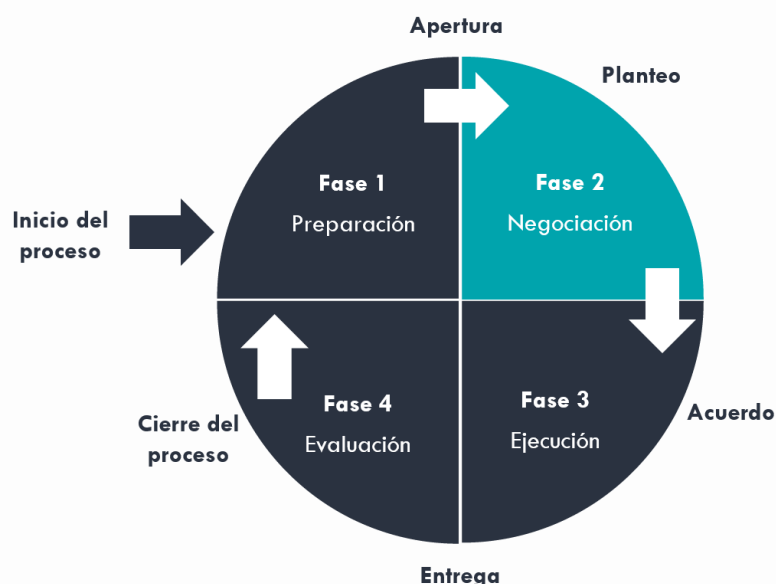
Esta opción se desarrollará en la unidad siguiente.

2.2 La salida negociada en una mesa negociadora

2.2.1 La salida negociada en una mesa negociadora

Toda negociación sucede en medio de un proceso en el cual dos o más seres humanos se *abren* a la posibilidad de coordinar acciones en el futuro. Llamaremos a dicha coordinación el **proceso negociador**. Dicho proceso tiene, como se puede ver en la figura, cuatro fases: la preparación, la negociación propiamente dicha, la ejecución de lo acordado y la evaluación del proceso en su conjunto.

Figura 5. Proceso negociador



Fuente: Gráfico basado en el Ciclo de Coordinación de acciones, Flores, F (1991): Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio. Recuperado de: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184358/rev47_flores.pdf

Cada etapa de este proceso requerirá de múltiples actividades y negociaciones que se presentarán en detalle más adelante, en este curso

La mesa negociadora. Esta expresión no hace referencia a una mesa de existencia necesariamente física. El concepto es solo una analogía útil para agrupar una serie de elementos que expondremos a continuación. Por ejemplo, si está leyendo este material y suena su celular y es su jefe por un proyecto laboral, podemos decir que probablemente se ha abierto o reabierto una mesa negociadora en este momento. La **mesa negociadora** está compuesta por elementos, algunos primarios (constitutivos) y otros secundarios (que le dan forma).

2.2.2 Elementos primarios y secundarios de la mesa negociadora

Elementos primarios

1) Las partes. Dos partes (como mínimo) **presentes en la conversación.** Cada parte tiene un conjunto de intereses insatisfechos (explícitos o implícitos, propios o delegados), de los cuales son “clientes”, y respecto a los cuales ven a sus contrapartes como posibles “proveedores” para su satisfacción.

2) Un conflicto. Los temas o intereses por negociar se perciben de distinta manera. Algunos, incluso, como intereses contrapuestos (lo cual es necesario para que haya negociación). Además, innecesariamente puede presentarse otro tipo de conflicto en la mesa: los conflictos personales entre las partes.

3) Percepción de poder. Cada parte percibe un cierto margen de maniobra o poder para influenciar el proceso o el resultado (si una de las partes juzgara que no tiene poder, entonces no habría negociación). Por ejemplo, si un jefe le pide a uno de sus colaboradores que trabaje el siguiente sábado, y este cree que no es posible decirle que no, entonces el empleado no se percibe con poder y, por lo tanto, no habrá negociación.

4) El contexto. Todo texto (decir de los negociadores) tomará sentido en la mesa según el contexto desde el cual sea escuchado. En el momento de la mesa, los negociadores (las partes) están siendo influenciados por una serie de factores o

elementos (no todos ellos son relevantes todo el tiempo) desde los cuales **interpretan los textos** (las conversaciones) que escuchan.

Elementos secundarios

5) La frecuencia de negociación. Esta puede ser: sistemática (diaria, semanal, trimestral, etcétera) o puntual (por única vez). Este elemento influirá probablemente en el valor que las partes le den a la relación y en el oportunismo del comportamiento.

6) Terceras mesas clave. Las que tienen abiertas con los delegantes (en la mayoría de los casos, los jefes de los negociadores) y con la mejor alternativa que cada parte tiene para resolver su interés fuera de esta mesa (también conocida como **MAAN** o **plan B**, que se explicará. La explicaré más adelante).

7) Complejidad de resolución. El juicio que tenga cada parte en cuanto al grado de dificultad de la resolución de la mesa puede ser ordinario (puede no requerir preparación) o desafiante (requiere preparación y hasta asistencia externa).

Dado que a toda mesa negociadora llegan, al menos, dos negociadores con sus intereses insatisfechos, en cada mesa encontraremos dos coordinaciones: cada negociador es cliente de su necesidad o interés y proveedor de la necesidad o interés del otro negociador. Es por esto que decimos que en cada mesa negociadora hay **dos clientes** y **dos proveedores**. Por ejemplo, en una relación entre padre e hijo o maestro y aprendiz, cada uno hace de cliente de su necesidad y proveedor de la necesidad del otro. Este concepto es clave en términos de la gestión del poder en la mesa, dado que, si uno no logra pararse como proveedor de la necesidad de su contraparte, difícilmente adquiera poder en la mesa. Dicho de otra manera, no va solo como cliente de la propia necesidad a la mesa.

Presentadas estas distinciones, podría preguntarse: ¿dónde puedo observar si necesito cambiar *mi fábrica*? Observa tus coordinaciones cliente-proveedor en los distintos dominios de su vida y pregúntese: ¿son suficientes en cantidad y calidad?

En aquellas relaciones (laborales o personales) donde encuentre brechas, es decir, donde no esté alcanzando los resultados deseados, es allí donde está invitado a focalizar la aplicación de esta lectura. Repito con humildad: si está conforme con sus

resultados y no quiere algo más, entonces no tiene sentido revisar la fábrica.

2.2.3 Para qué enfocar la mesa desde la negociación ontológica

La negociación ontológica se juega en un terreno delimitado por tres elecciones respecto de cómo entender el mundo: la interpretación es central, la transformación del ser es posible y el sistema puede inhibir los cambios.

- **La primera, tiene que ver con dos valores:** el **respeto** por el otro como un legítimo observador diferente de la realidad y la **humildad** de reconocer que no se tiene la verdad en los asuntos.

Se considera que negociar desde este lugar abre un espacio muy diferente para la práctica de la negociación y para la construcción de relaciones. La interpretación no busca confrontar con la verdad, porque la valida como una posibilidad que una persona cualquiera tiene el derecho a elegir, en el mar de elecciones posibles del ser humano.

- **Para incorporar en la discusión la segunda elección,** tomemos el ejemplo de un negociador que describe su personalidad del siguiente modo: “Yo soy de los que hablan todo el tiempo”. ¿Esta manera de observarse es inmutable? ¿Esta es su personalidad? Si ese comportamiento o tendencia no le está “fabricando” el tipo de resultados que necesita ¿el lenguaje que está usando para referirse a él mismo es inocuo? Digo, ¿tiene alguna consecuencia sobre las posibilidades de transformación de su fábrica actual?

¿Qué pasaría si el negociador se dijera a sí mismo: “Aún no escucho todo lo que quisiera en mis mesas negociadoras”? ¿Usar los verbos *ser* o *estar* es solo una diferencia semántica o implica dos **observadores diferentes** de la realidad? La temporalidad que agrega la palabra *aún* versus lo estático de la palabra *soy*, ¿configuran la posibilidad de cambio que cada negociador ve para sí mismo? ¿Es posible que estén expresándose desde dos estructuras filosóficas diferentes?

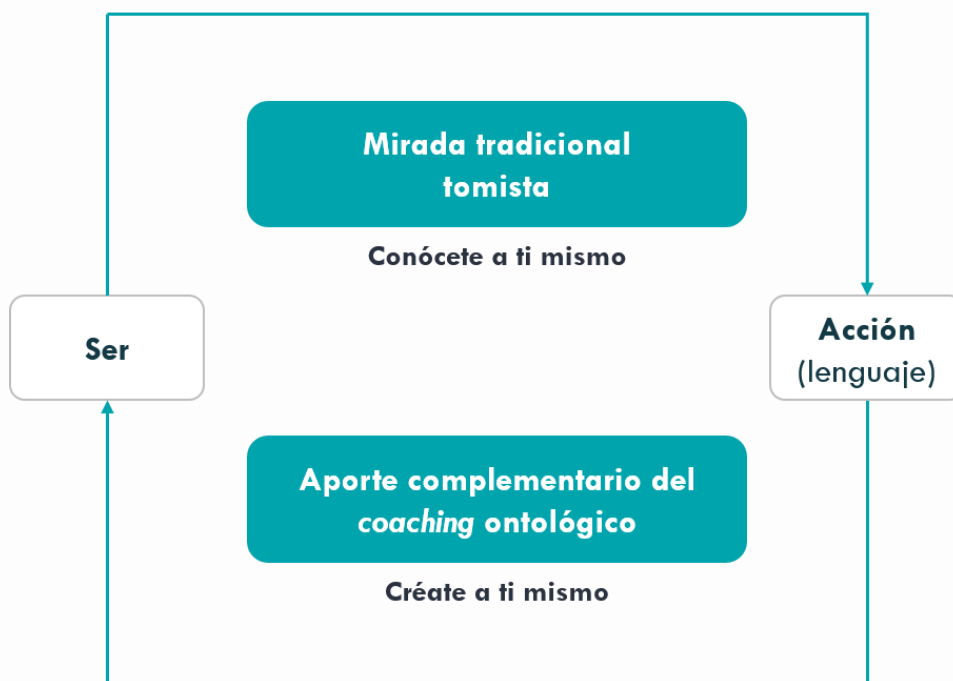
Entendemos a los seres humanos como seres lingüísticos y al lenguaje como generativo, por ende, el lenguaje es tanto una de las maneras de expresión de nuestro ser actual como una

palanca para su transformación. Del segundo principio propuesto por Rafael Echeverría (Echeverría, 2012) obtengo la segunda elección respecto de cómo la negociación ontológica comprende al ser humano: No solo actuamos de acuerdo a cómo somos; y lo hacemos. También somos de acuerdo a cómo actuamos, y el lenguaje es uno de los grandes estructuradores de qué hacemos y quiénes nos decimos que somos. Desde esta perspectiva, se propone que usted comience a utilizar el lenguaje desde el poder generativo que tiene en el ser. Por tanto, lo invito a reemplazar aquellos aspectos de la fábrica que quiere modificar, reemplazar el verbo ser por el verbo estar y colocar indicadores de temporalidad, como: *todavía, aún, por ahora, hasta el momento*. Todo esto con el objetivo de agregarle movimiento a su ser (estar). De esta forma, su *cintura negociadora* (su estar) se flexibilizará paulatinamente, lo cual implicará una excelente preparación para los próximos módulos.

Santo Tomás de Aquino (1225-1274) ya propuso que lo que hacemos es un reflejo (o consecuencia) de quiénes somos. Hasta aquí acordamos, dado que los resultados que tenemos se relacionan con qué hemos hecho y esto con quién fuimos (la causalidad *tomista*). Esta mirada, luego, es complementada por los filósofos del lenguaje y por el pensamiento sistémico que propone que algo puede ser su propia causa (es decir, una lógica circular). Así, el *coaching* ontológico centra su poder como interpretación, adhiriendo a la circularidad del ser, es decir que somos también de acuerdo a cómo actuamos.

Figura 6. Negociación y Ontología del Lenguaje

Aporte al negociador de la Ontología del lenguaje



Fuente: elaboración propia

Si cambio lo que hago, puedo devenir en un negociador diferente.

Esta segunda parte del círculo es lo que posibilita la existencia de esta propuesta, dado que la transformación del tipo de negociador que usted *está siendo* es posible. Por tanto, me centraré en proponerle que, en la medida en que lo crea útil a sus resultados y alineado con sus valores, acometa cambios en su perspectiva y acciones, lo cual lo transformarán en un nuevo negociador. Es un camino desafiante, pero posible.

Como verá, no se utiliza el concepto de **personalidad**, entendido como aquellos aspectos constantes o permanentes de la persona.

De lo expresado, los aspectos filosóficos o las creencias (tercera y cuarta capa de *la fábrica*) tienen un impacto muy fuerte en los

espacios que se abren y se cierran en la mesa negociadora. Es decir, configuran lo que es o no posible en ella. Desde esta perspectiva, se toman como sinónimos los términos **negociador** y **observador**, dado que siempre que hablemos del negociador, comprendemos que es una persona que observa la realidad desde su particular perspectiva. Peter Senge (1993) los llamó **modelos mentales** y los definió como “aquellos supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra forma de observar el mundo y, por lo tanto, sobre nuestra manera de actuar en él” (p. 3).

El negociador que se crea dueño de “la verdad” y al mismo tiempo invalide la interpretación o la verdad del otro estará perfectamente preparado para incrementar innecesariamente los conflictos de intereses, constitutivos de la mesa negociadora y de los conflictos relacionales. Es decir, será un obstáculo para la cooperación.

- **La tercera elección que sostiene la negociación ontológica se refiere al rol de los sistemas de influencia.** La acción del negociador se basa en su *fábrica* y en la estructura del sistema en el que opera (contexto). Los cambios que quiera introducir se sostendrán con mayor facilidad si ambos sistemas han cambiado y están alineados con la dirección del cambio propuesto. De lo contrario, la influencia de ambos sistemas tenderá a disolver el cambio inicial. Se entiende como sistema el contexto en el que interactúan los negociadores con las otras personas. Por ejemplo, una organización es un sistema dentro de otro sistema más complejo que es la sociedad en la que funciona.

Los seres humanos, en el recorrido de los tiempos, no hemos aprendido aún a valorar las diferencias o a poder convivir con las elecciones divergentes a las nuestras que otros hacen. Asimismo, nos hemos invalidado unos a otros, hemos cruzado muchas líneas éticas, como la tolerancia, el respeto y otra mucho más graves, como la vida misma.

2.2.4 La productividad del aprendiz: invitación final

Es importante no repetir hábitos inefectivos de lectura. Le ofrezco aquí dos recomendaciones que pueden servirle:

1. Cuidarse de las conversaciones que uno ya es

Desde la interpretación del *coaching* ontológico, lo que somos se constituye en las conversaciones históricas acerca de nosotros mismos que sostenemos en el presente. Esto incluye narrativas culturales en las cuales nacemos sin tener muchas veces conciencia de ello. La lectura es la clave para tomar conciencia de estas conversaciones y narrativas para poder rediseñarlas, si fuera necesario. Es probable que, como adulto, ya tenga conversaciones abiertas sobre la mayoría de los temas que se tratan en este curso. En el núcleo de esas conversaciones suele haber opiniones (perspectivas flexibles sobre el tema), prejuicios (pareceres vividos como realidades de las cuales no estás dispuesto a escuchar nada diferente) e inquietudes (es decir, intereses que atender).

Antes de comenzar cada lectura lo invito a identificar qué opiniones, prejuicios e intereses tiene sobre el tema, de modo que pueda suspenderlos para escuchar con mayor libertad lo que se propone aquí. Luego podrá coincidir o no con mi resolución del conflicto, la elección es suya, pero para elegir primero hay que poder escuchar algo distinto.

Puede preguntarse:

- ¿En qué se parece el conflicto planteado a mi realidad? ¿Qué opiniones, juicios previos o creencias tengo acerca de mis conflictos?

Al cerrar cada lectura pregúntese:

- ¿Cuáles son las “ideas para la acción” clave que el escritor ha efectuado y de las cuales depende la lectura?
- ¿Qué nuevas acciones o maneras de entender el mundo y la mesa negociadora se abren a partir de la lectura?

Espero que alguna de estas ideas lo ayude a transformar en valioso y nutritivo tiempo que invierta en leer este material.

Referencias

Echeverría, R. (2012) . “*Ontología del lenguaje*”. Buenos Aires. Granica.

Echeverría, R (2000) “*La empresa emergente la confianza y los desafíos de la transformación*”. Buenos Aires. Granica

Fisher, R. (1998) “*¡Sí!...de acuerdo. En la práctica*”. Buenos Aires: Kapelusz

Senge, P. (1993) “*La Quinta Disciplina. El Arte Y La Práctica De La Organización Abierta Al Aprendizaje*”. Buenos Aires. GRANICA

Flores, F. (1991): “Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio”. Recuperado de: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184358/rev47_flores.pdf