

# Módulo 4

**Acordar la mejor  
solución posible en  
la mesa**

# 4.1 Colaborar para coopetir

## Coopetir en dos momentos

Realizada la apertura de la mesa, las partes se encuentran dispuestas a iniciar la fase 2. El objetivo de esta fase es acordar cómo se coordinarán acciones (en la fase 3) para la gestión o resolución del conflicto de intereses que los negociadores observan. Dado que cada vez que satisfacemos un interés insatisfecho se crea algún tipo de valor para una de las partes, superar el conflicto de intereses, implica que se cree valor. Por tanto, esta fase está constituida por dos actividades primarias: “superar el conflicto con el otro al generar valor” y, luego, “capturar parte de ese valor para usted”.

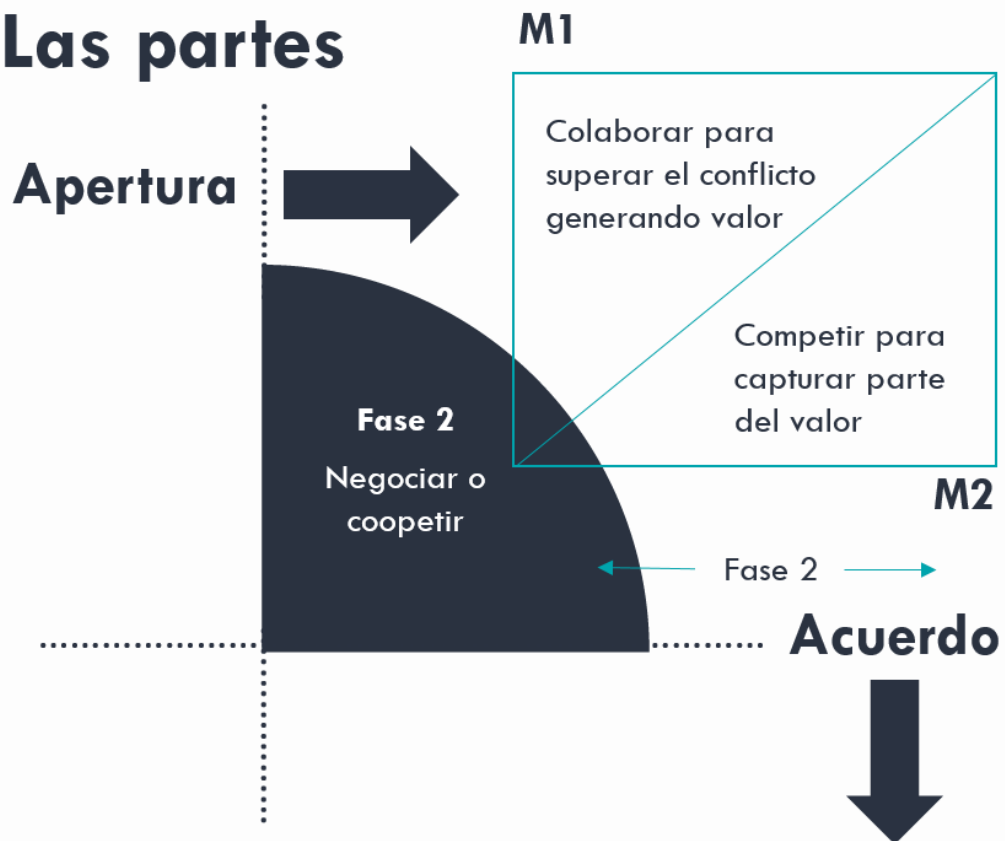
Como muestra la figura 1, estas actividades se realizan en dos momentos casi secuenciales, es decir, primero la colaboración y, luego, la competencia. Dado que coopetir implica danzar entre la colaboración y la competencia en la misma mesa, se dice “casi secuenciales” porque en la primera parte (momento 1) se colabora mayormente y, en la segunda parte (momento 2), se compete mayormente. Hay algo de competencia en el momento 1 y algo de colaboración en momento 2.

Aunque es recomendable, en la mayoría de los contextos negociadores, comenzar la fase 2 con colaboración, en ocasiones, cuando el negociador no logra ser reconocido como un potencial proveedor, es decir que la otra parte no se sienta a negociar, puede tener sentido comenzar la mesa con la competencia, como forma de lograr que la otra parte se sienta a negociar.

**Figura 1. Las partes**

Participan en sus dos roles

## Las partes



Fuente: elaboración propia.

Cada una de las competencias de base, que ya vimos, será un aporte fundamental a su desempeño en esta fase, por ejemplo: "flexibilidad" es la competencia que, durante la fase 2, le permitirá moverse "tácticamente" entre la colaboración y la competencia, y "estructuralmente" hacia la coopetencia.

Esta fase de la coordinación cliente-proveedor implicará intercambiar cierta cantidad de juicios, por lo tanto, es netamente "subjetiva". Estar atento a todos los juicios u opiniones que aquí se emiten, le ayudará a la hora de resolver conflictos y satisfacer sus intereses.

Saber elegir el "tipo de escucha" a emplear según el momento, será decisivo en esta fase: al momento de generar valor para superar el conflicto, cobra vital importancia su capacidad de

“escucha empática”; mientras que, a la hora de tomar valor, es conveniente emplear su “escucha dirigida”.

Colaborar y competir requieren de “corporalidades” diferentes. El agua (para escuchar), aire (para crear opciones) y algo de fuego (para proponer soluciones) durante la colaboración, el fuego (para contra-argumentar a su contraparte) y la tierra (para fundar sus argumentos) durante la competencia. En suma, “coopetir” requiere de la capacidad integradora del metal.

Finalmente, cabe reflexionar sobre la siguiente pregunta:

¿Para cuál de los momentos (para el de la colaboración M1 y/o para el de la competencia M2) le será útil la inteligencia emocional?

### **¿Para qué colaborar?**

Entrar a una mesa negociadora para coordinar acciones, implica en cada una de las partes, el reconocimiento de la “necesidad de satisfacer los intereses insatisfechos”. Dijimos que toda satisfacción de intereses genera valor para alguna de las partes. Si imaginamos dos partes (A y B) involucradas en un conflicto de intereses, el hecho de que se junten en una mesa negociadora implica que A (cliente de su necesidad insatisfecha) necesita de B como proveedor (ejecutor de una acción que, en la fase 3, resuelva la necesidad de A) y B, también cliente de su necesidad, necesita de A como proveedor. Esta interdependencia con el otro indica que en la coordinación de acciones cliente-proveedor, la superación del conflicto y, por lo tanto, la “generación de valor” depende de la calidad de la colaboración que éstos logren. Por lo tanto, la colaboración es la mejor manera de potenciar la superación de conflictos y, como consecuencia, de construir valor.

### **¿A qué vamos a llamar colaboración?**

El Diccionario de la Real Academia indica que colaborar es “Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra” (Real Academia Española, 2019, <http://dle.rae.es/?id=9j7x3u4>). Es decir, trabajar con el otro. Por lo tanto, en esta etapa, se espera que ambas partes, trabajen en conjunto para resolver los temas a negociar, y en particular, los conflictos de intereses.

Desde la mirada ontológica implica, no sólo poner en juego su hacer, sino también su observar. Por lo tanto, colaborar es poner a disposición el hacer y el observar de los negociadores en pos de una meta: resolver el mapa de intereses insatisfechos. Esta disposición implica estar abierto a la posibilidad de hacer cambios (en la acción o en la manera de observar) en pos de alcanzar una meta común.

Si se observa la manera en la que las personas coordinan acciones, desde nuestra perspectiva, la colaboración tiene varios resortes que la promueven y otros que la inhiben, la atención de cada uno se volverá relevante, o no, según el contexto de cada mesa en la que usted participe.

## 4.1.1 Conectar con el otro

### Colaborar en la práctica 1: alinear el observador

- Abordemos la colaboración desde la perspectiva del lenguaje.

Si recuerda nuestro modelo para comprender coherencias (sistema-observador-comportamiento-resultado) podríamos decir que el comportamiento colaborativo tiene que ver con un observador que lo juzga valioso y oportuno.

Es posible que la organización a la que pertenece valore la colaboración desde su discurso teórico (columna derecha) y que, luego en la práctica, las cosas suelen distar bastante. Puede ser que ese sea su modelo de comportamiento también. Por lo tanto, la colaboración como paradigma de lo que debería ser, existe, pero en ocasiones no se la ve reflejada en la mesa cuando las partes operan situacionalmente. Alcanzar la predisposición requiere que el negociador trabaje los juicios que la otra parte tiene respecto de la colaboración en la situación (contexto) que sucede la mesa.

### ¿Qué juicios componen un observador que no colabora?

Los juicios u opiniones pueden ser muchos, le recomiendo que en cada caso los indague, y recuerde que el núcleo de la “negociación ontológica”, no se basa en una serie de pasos a seguir, sino en

negociar los juicios situacionales desde los que cada negociador opera al momento de la mesa.

Son tres los juicios o interpretaciones que, mayormente, inhiben la colaboración: la desconfianza, la urgencia (no tengo tiempo) y una perspectiva individualista o el no pensamiento de conjunto.

El primer desafío para lograr la colaboración implica realinear, si los tuviera, estos juicios en los negociadores. Para modificar un juicio, se puede seguir la secuencia negociadora que se presenta a continuación:

1. Primero, hay que indagarlo para escucharlo y comprender sus fundamentos. Por ejemplo: la otra parte puede tener el juicio (u opinión) de que no soy una persona que cumple y se fundamenta en dichos de algunos colegas.
2. Luego, hay que negociar con la otra parte la disposición a cambiarlo, para esta mesa o estructuralmente, si aparecen elementos no observados aún por el negociador cerrado a la colaboración o suceden en el futuro los fundamentos del juicio contrario (confianza, tengo tiempo e “ir con el otro me sirve”).
3. Luego, encontrar los fundamentos o diseñar las acciones que transformen el juicio de no posibilidad respecto de la colaboración (“darlo vuelta”). Por ejemplo: si le demuestro que, en realidad, yo sí cumplo mostrándole hechos que den cuenta de mi comportamiento y, por lo tanto, los dichos quedan sin sustento.

En los tres juicios que se propusieron, por ejemplo, cabe generar las acciones a las alternativas: para que la persona confíe, encuentre los tiempos y valore el conjunto.

- Enfoquemos ahora la colaboración desde la emocionalidad. En ocasiones, intervenir sobre el contexto emocional, suele ser una solución de corto plazo, útil hasta lograr la solución de fondo.

¿Qué es generar contexto emocional positivo, donde el otro se vea estimulado a colaborar? La respuesta dependerá de cada observador. Aquí vuelven a tomar importancia los estilos o tendencias de comportamiento, ya que en el corto plazo solo nos es posible evocar las emociones que ya están en la estructura del observador.

La desventaja de esta opción es que desaparecido el “contexto creado” vuelven las conversaciones previas y sus emociones asociadas.

Antes de pasar al siguiente punto, que promueve la colaboración, cabe abrir un último tema en relación al observador.

El “uso del poder” promueve la colaboración según como éste sea interpretado y, por tanto, utilizado.

Hay varias maneras de explicar el poder:

- **Poder sobre el otro**

La primera concepción, “poder sobre el otro”, tiene que ver con la concepción histórica y tradicional del poder, que lo considera como tener más fuerza que alguien para vencerlo o someterlo. Es la capacidad de usar algún tipo de fuerza o condición para forzar (influir) a otro a hacer algo que, en condiciones normales, no haría. Como se dijo al inicio, fue la base de poder de la gerencia de mando y control. En las organizaciones modernas este tipo de poder viene incorporado en el mal uso de la jerarquía (“se hace así por que lo digo yo -el jefe-”), o en la expresión de amenazas cuando tenemos algo que al otro le importa (“si no haces lo que te digo, te va a pasar”).

El poder así pensado y utilizado busca generar miedo en el otro y consigue, como consecuencia, la predisposición a la lucha o competencia, esto no genera la emoción que dispara la colaboración: la confianza.

- **Poder para**

No puedo definir el poder. Todo lo que sé es que existe y que se vuelve real sólo cuando un hombre se haya en ese estado mental en el cual sabe con exactitud qué quiere y decide no renunciar hasta que lo encuentre (Alexander Graham Bell, en Moltó, 2014, p. 214).

La segunda mirada posible, “poder para”, tiene que ver con la definición que da el Diccionario de la Real Academia Española: “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo” (Real Academia Española, 2019,

<http://dle.rae.es/?id=TU1KCfY|TU2nLT0>). Es decir, lo que cada uno juzga que puede hacer o alcanzar en un determinado dominio de acción. Se trata de un juicio que realiza un observador, dados los fundamentos que percibe en el pasado. En tal sentido, en estas lecturas se trata sobre el poder que usted tiene para alcanzar mejores resultados en sus mesas negociadoras.

- **Poder con el otro**

La tercera concepción, quizás la menos conocida, tiene que ver con el núcleo de nuestra propuesta: el poder de las relaciones cliente-proveedor. Dado que entendemos que no podemos tener mayores resultados que los que nuestras relaciones nos permiten, el poder vive en la capacidad para coordinar acciones con otros. Focalizarse en este tipo de poder lo coloca en un lugar distinto en términos de qué competencias necesita desarrollar para “lograr poder”. Visto y usado de este modo, el poder promueve, enormemente, la colaboración.

La segunda y la tercera forma de entender y usar el poder están íntimamente ligadas a las tres formas de alcanzar productividad en la empresa emergente: poder para realizar “sus tareas individuales”, poder con el otro para “coordinar acciones” en forma efectiva y su poder para “aprender o hacer actividades de reflexión” con un otro (acción que también tiene que ver con otro: su maestro).

## **Colaborar en la práctica 2: empatizar**

Como ya se dijo, es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás poniéndose en su lugar. Pocas herramientas en la mesa negociadora son más efectivas para generar predisposición a colaborar que escuchar empáticamente a su otra parte. Esta particular forma de escuchar implica dos aperturas o disposiciones previas del oyente: ir al mundo del otro y estar dispuesto a la posible transformación de mi interpretación del asunto.

El acto de escuchar al otro, se potencia si, además, se suman al proceso empático los otros dos dominios de la conversación: la corporalidad abierta y receptiva, y la emocionalidad de la tranquilidad. Es decir, puedo ser empático en el lenguaje, desde el cuerpo y emocionalmente.

Desarrollar la empatía tiene que ver con dos desafíos. El primero, es filosófico ya que puede verse reflejado en la pregunta: ¿le importa lo que le pasa al otro (sus inquietudes)?

El segundo desafío, es de orden práctico: aplicar la escucha empática durante la colaboración en sus mesas con sus dos aperturas.

En este aspecto retomamos lo analizado respecto de la Programación Neuro-Lingüística como disciplina comprometida con el desarrollo de las habilidades de comunicación de la persona, como aporte práctico útil al tema de generar empatía, al proponer que los seres humanos preferimos ciertos canales para comunicarnos y que, si los usamos, será mucho más fácil ser empático con el otro.

Cabe recordar que esta teoría propone 3 sistemas de representación primarios o canales preferidos:

**El auditivo.** Estas personas son muy sensibles a las palabras que utilizan y a las que los otros utilizan. Sus expresiones más usadas son: “Eso no me suena bien...”, “oigo bien lo que usted...”, o “escucheme bien...”.

**El visual.** Estas personas piensan el mundo desde lo visual, a partir de una multitud de imágenes internas, a menudo *flashes*. En general, utilizan expresiones como: “Está claro que...”, “su idea es vaga...” o “la propuesta abre horizontes...”.

**El kinestésico.** Sus emociones preceden, sistemáticamente, a sus pensamientos. Su modo de aprehensión del mundo es, entonces, mucho más lento porque están muy conectados con lo emocional. Sus frases más corrientes son: “Capto su idea porque es concreta, fiable y firme”, “no me cae bien lo que usted me propone”, “lo que me dice alivia mi preocupación”, “mantener el contacto es importante...”, o “me impacta la situación...”

Retome los conceptos de la lectura 1, y le propongo que se detenga un minuto a reflexionar sobre usted y su otra parte más importante, en este momento, de su vida. ¿Qué canales son los preferidos de ambos? ¿Logra sincronización en el espacio de referencia del otro o tiene que hacer un cambio de canal? ¿Puede espejar al otro?

## 4.1.2 Armar un mapa de los intereses

**Colaboración en la práctica 3:  
hacer un esquema conjunto del mapa completo de intereses de las partes.**

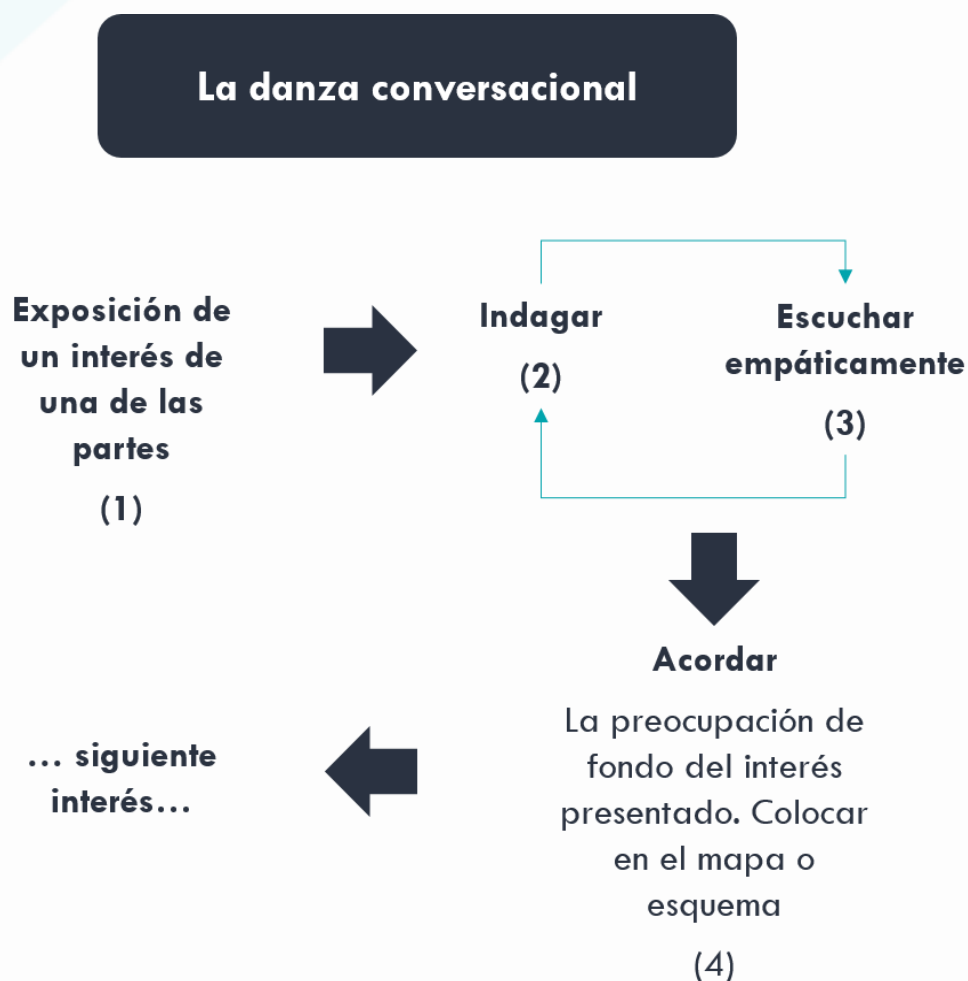
La primera disposición a colaborar se tiene que ver reflejada, como resultado, en la construcción conjunta de este mapa o esquema.

### **¿Cómo armo el mapa?**

Cuando se promueve una danza conversacional compuesta por un “hablar” y un “escuchar” equilibrado entre las partes. Dentro del espacio del hablar se puede, a su vez, reconocer dos movimientos. Uno relacionado en ir al mundo del otro con el habla que llamaremos “indagar”. Y un segundo movimiento por medio del cual se da a conocer su mundo de inquietudes, “exponer”.

Para componer el mapa conjunto de intereses, es necesario que se genere una adecuada danza conversacional con su otra parte. Dicha danza tiene 4 movimientos, como marca la figura 2. Una de las partes expone un interés (supongamos su otra parte), luego usted indaga el mismo y realiza una escucha empática del mismo (el objetivo es comprender, no discutirlos), luego vuelve a preguntar para profundizar.

Figura 2. La danza conversacional



Fuente: elaboración propia.

Usted permanece en el circuito indagar-escuchar, hasta que considere que llegó a comprender aquello que le preocupa a su otra parte, más allá de sus posiciones o de las articulaciones que hizo de sus preocupaciones al momento de su primera exposición. Este proceso termina cuando ambas partes acuerdan el contenido de fondo del interés y lo colocan en el mapa o esquema que arman juntos. A continuación, toman el siguiente interés.

Algunas preguntas que pueden ayudarle a transitar el armado de este mapa conjunto pueden ser: ¿qué intereses de cada parte necesitamos atender para ser exitosos en esta mesa?, ¿qué relación hay entre estos intereses?, ¿dónde residen los principales conflictos? Respecto de cada interés: ¿qué posiciones expresaron las partes?, ¿qué les preocupa en el fondo?

Qué interés trabajar primero y en qué orden, es una decisión que juntos, ambos negociadores, deben tomar o negociar previamente. Para lograr la danza, se requieren de dos condiciones de juego (para que éstas ocurran normalmente hay que negociarlas en esta etapa de la mesa):

- Que cada negociador tenga el tiempo de expresar sus intereses primarios.
- Que la otra parte lo escuche empáticamente, durante dicho espacio.

Deténgase un minuto y piense ¿con qué personas le serviría acordar estas condiciones de juego?

Una vez armado el mapa de intereses en conjunto, llega el momento del planteo.

### **4.1.3 Comunicar un planteo integrador**

#### **Colaboración en la práctica 4: hacer un planteo integrador**

##### **¿Para qué hacer el planteo de la mesa?**

Se dijo que la negociación puede ser vista como una danza conversacional entre partes, por momentos divergentes y por momentos convergentes, por medio de la cual los negociadores buscan hacerse cargo de sus intereses insatisfechos. El planteo busca direccionar esta conversación, es decir, predisponer la forma y dirección del contenido que tendrá dicha danza.

El planteo incluye proponer qué conversaciones se necesita tener para resolver los conflictos de intereses identificados en el “mapa de intereses conjuntos” en el paso anterior. Hacer el planteo es una forma de direccionar que dichas conversaciones ocurran. Si dichas conversaciones facilitan la superación del conflicto, entonces podemos decir que el planteo facilitó la colaboración.

Veamos dos situaciones que pueden ejemplificar cómo un planteo direcciona las conversaciones.

Situación 1: supongamos que dos gerentes discuten cuál de sus equipos debería hacerse cargo de un nuevo proyecto. Después de escuchar las inquietudes de los dos, uno de ellos puede plantear una dirección: - “propongo que nos demos 20 minutos para, primero, acordar 2 o 3 criterios y luego miremos a nuestros equipos con los mismos”. Si la otra parte acuerda con el planteo, entonces la conversación tomará una dirección: primero los criterios, luego comparación y, finalmente, la decisión.

Situación 2: una pareja, en la cual ambos trabajan en corporaciones, vienen pasándola mal los últimos fines de semana, todos los encuentros terminan en discusiones, no logran escucharse. El siguiente viernes a la noche conversan sobre cómo salir de la situación en la que se encuentran: - “Juan creo que necesitamos darnos tiempo para entender qué le pasa a cada uno. Te propongo ir a cenar a tu lugar preferido para que me cuentes cómo te sientes, solo voy a escucharte para comprenderte”. Juan aún sorprendido responde, - “me encanta la idea y mañana giramos y vamos a tu lugar favorito y yo trataré solo de escuchar cómo estás, ¿vale?”.

Los planteos predisponen el curso de las conversaciones, allí radica su beneficio y potencia.

### **¿Cómo afecta el planteo a la no colaboración?**

La fase 4 del proceso de coordinación implica un proceso de evaluación y reflexión sobre cómo hemos coordinado.

Recuerde una mesa negociadora que finalizó con un resultado insatisfactorio para usted.

Seguidamente, lo invito a recordar el planteo que sucedió en ella. Recuerde el planteo que se realizó en su mesa, sea que lo hubiera realizado usted o su otra parte.

Finalmente, lo desafío a relacionar el planteo y el resultado de la negociación. Hago la pregunta: ¿de qué se da cuenta?

Estas son algunas de las respuestas más frecuentes:

- “No hubo planteo”. “Toda la conversación fue un caos de temas, nunca supimos en qué dirección íbamos”.

- “Dado el enfrentamiento personal previo a la negociación que el planteo ignoró, nunca se generó el contexto necesario”.
- “Mi contraparte realizó un planteo binario de la situación (blanco o negro) que fue inaceptable para mí”.
- “No tuve flexibilidad en mi planteo”.
- “Luego de hacer el planteo sentí que me tiré a una pileta vacía”.
- “No consideré la personalidad o el estilo negociador de la contraparte en mi planteo”.
- “Me aceleré y realicé un planteo inapropiado, luego me di cuenta que había realizado una insuficiente indagación previa” (*timing* del planteo).
- “El planteo lo realizó la contraparte y luego no pude cambiar el curso de la conversación”.
- “No logré plantear una secuencia que ordenara los temas que luego discutiríamos” (agenda común).
- “Confundí el enfoque de la agenda: fui de lo particular a lo global”.
- “Equivoqué el enfoque de la agenda: fui de lo global a lo particular”.
- “Mi planteo no incluyó a la contraparte”.
- “Realicé el planteo en un momento inoportuno”.
- “El planteo fue pobre” (desde una conversación de no posibilidad).
- “Un planteo correcto en un contexto inadecuado, es un planteo inefectivo”.

Plantear demasiado pronto, sin haber realizado la etapa de indagación de intereses o manteniéndola incompleta, puede perjudicarnos en el sentido de no contar con el armado completo del mapa de la mesa. Esto nos puede llevar a no encontrar las “palancas” adecuadas y hacer un planteo inapropiado o en el vacío.

Hacer demasiado tarde el planteo, cuando se perdió interés, o bajó la tensión necesaria para el tema, o ya se inició el cuerpo de la conversación en “otra dirección”, suele ser menos productivo. Claro, con otros costos, siempre podrá ofrecer un replanteo de la mesa.

Encontrar la ventana de oportunidad o *kairos* para el planteo es un desafío para todos los negociadores, incluso para los más

profesionales ya que es un arte puramente contextual, es decir, algo sobre lo que no tenemos ningún control y que puede ir modificándose en cada instante.

Cuando no hay planteo o el mismo es inefectivo, no se facilitan las conversaciones para el conflicto y, por lo tanto, la colaboración se ve afectada.

### **El planteo colaborativo**

Un planteo que busca colaborar con el otro es aquel que en su contenido integra los intereses de las partes. No ayuda cuando el planteo se dirige solo a considerar lo que le pasa a una de las partes o es un extremo u otro (blanco o negro).

Es colaborativo cuando se tiene en cuenta todo el conjunto, es decir: todo el mapa de intereses, esto significa que se puede construir una solución conjunta dado que hay flexibilidad, porque se contempla lo que le pasa al otro.

### **¿Quién debe plantear la mesa?**

La exposición del planteo en la mesa generará una particular predisposición en la misma. Frente a esto, el negociador tiene dos grandes roles: ser el que plantea (proactivamente propone el mapa de juego) o escuchar el planteo de la otra parte. Quiénes eligen o se ven introducidos en la segunda opción, tienen tres posibilidades:

- **Resistirse** al planteo de la otra parte. Esto lo hace habitualmente el negociador competitivo. Suele significar un desgaste energético que no se recomienda, dado que se pierde la energía necesaria para resolver el conflicto o para hacer sinergias que aumenten el valor.
- **Rendirse** a la dirección propuesta por la contraparte. Habitual en el negociador sumiso. Esta es la opción más peligrosa cuando usted juzga que el planteo no es el adecuado o no incluye también la resolución de sus intereses.
- **Negociar** el contenido del planteo. Esta suele ser la mejor opción si no planteó la mesa y juzga que el planteo podría ser mejorado. El problema es que mucha gente cree que la negociación comienza en la argumentación y no se da

cuenta que el planteo es el primer tema de negociación importante.

Cada una de las tres posibilidades puede tener una utilidad en función de un contexto determinado. En los tres casos, su elección influirá en la direccionalidad que tomará la mesa.

Construir un planteo colaborativo es, en sí mismo, una tarea conjunta. Por lo tanto, no es tan relevante quién hace el planteo, como qué contenido coloca en él. Un planteo es colaborativo cuando busca satisfacer los intereses primarios de las partes al resolver los conflictos de intereses.

Si comparara los planteos que realiza, ¿cuál de los aspectos que le propongo es el que habitualmente no considera? ¿Qué podría agregar a sus planteos?

## **4.1.4 Articular soluciones con la otra parte**

### **Colaborar en la práctica 5: crear soluciones con el otro**

#### **El conflicto y la creatividad**

Una vez realizado el planteo, este marcará la cancha, es decir cómo las partes conversarán sobre el mapa de intereses conjunto. Cuando la cantidad de intereses es grande y compleja, suele ser útil ponerlos sobre un papel o pizarra a los efectos de tenerlos como punto de orientación.

Todo conflicto de intereses marca que las partes aún no encontraron formas de resolver el mismo. Esto vuelve necesarias las habilidades para la creatividad o la creación de nuevas ideas.

Llamamos “creatividad” al acto de generar nuevas ideas que puedan satisfacer intereses opuestos no resueltos en mesas anteriores

Escuchar y aceptar ideas que cambien algunas de las coherencias en las que hemos vivido hasta aquí requiere de una importante dosis de flexibilidad, tanto a nivel de los comportamientos como del observador y hasta del sistema. Una pregunta que suele ser muy útil en esos momentos es: ¿qué quiere?: ¿tener razón o tener nuevos resultados?

### **El espacio creativo requiere de dos condiciones:**

- Poder volver a mirar el conflicto, pero con nuevos ojos, es decir reconocerlo. Para lograr esto, el negociador necesita tener incorporada la habilidad de soltar sus juicios previos o prejuicios, para crear lo nuevo. Si las partes no pueden hacerlo, es útil convocar a terceros que puedan ir más allá de las ideas hasta ahora implementadas.
- Sostener sin limitar, un espacio de sana divergencia de ideas a los efectos de permitir la aparición de nuevas miradas del asunto.

No abundaremos en los procedimientos para la creatividad ya que se escribieron muchos libros sobre el tema. Lo que sí es importante es cómo tratan los negociadores a las ideas que surgen. Lo importante no es argumentar pesadamente contra las ideas, sino focalizarse en generar más.

Luego del proceso de divergencia, aparecen los desafíos de convergencia para elegir entre las alternativas generadas.

Una vez que tenemos un conjunto de propuestas que, potencialmente, resuelven los conflictos, no hay forma de ser objetivos frente a esta elección. Darse cuenta de esto rápidamente evita batallas innecesarias. Por lo tanto, lo que buscaremos es el consenso explícito (juicio compartido).

**Figura 3. Nueva estación en el desarrollo del negociador**



Fuente: elaboración propia.

Arribar a un consenso sobre ¿cuál de las ideas que resuelven los conflictos es la más valiosa para las dos partes?, implica nuevos espacios de uso de la danza conversacional. Alcanzar consensos implica ser habilidoso para observar *links* entre las ideas y la satisfacción de intereses de los negociadores.

Pero cuidado, no todos los temas tienen soluciones convergentes. En ocasiones, el consenso se puede alcanzar cuando se complementan dos propuestas de solución divergentes entre sí.

### **Colaborar en la práctica 6: superar estancamientos**

#### **¿Qué es un estancamiento?**

Cuando el círculo de coordinación de acciones no gira en sentido horario, en negociación, se le llama “estancamiento”. En particular, durante la negociación (fase 2) cuando las opciones que se generan no satisfacen alguna parte relevante del mapa de intereses.

¿Qué genera un estancamiento en la conversación y en el flujo de la mesa? Muchos pueden ser los motivos, lingüísticamente la

persona tiene un juicio de no posibilidad respecto de las opciones que se manejan sobre la mesa, o en paralelo corporalmente la persona es posible que esté en tierra (firme en una posición) y emocionalmente es posible que la persona esté algo resignada.

Proponemos interpretar al estancamiento como una oportunidad para mejorar las opciones (con colaboración) ya que las alcanzadas hasta el momento no resuelven el asunto, para una de las partes al menos.

Cuando nos estancamos suele ser útil tomarnos una pausa, para reponernos corporalmente y emocionalmente, para volver al paso anterior: crear nuevas opciones. Esta práctica es estrategia pura, a veces realizar una nueva indagación para reconstruir el mapa de intereses es útil.

### **Colaborar en la práctica 7: agrandar la torta por medio de la sinergia**

#### **Sinergia para agrandar la torta (el valor generado)**

Una vez que las partes consensuaron una opción (solución) que satisface el mapa de intereses, la siguiente etapa de la negociación es competir, para capturar el valor generado. Una vez que estamos en esa etapa, la colaboración se vuelve menos probable. Por lo tanto, antes de pasar a la etapa competitiva, es el momento para, desde la opción que tenemos, agrandar el valor a crear o mejorar la forma en la que evitamos la destrucción de valor.

Buscar una idea superadora implica preguntarse: ¿qué idea puede “agrandar la torta”? (Fisher, 1998). Se entiende a la torta a la cantidad de intereses que satisfacen la opción previamente consensuada.

La sinergia es la integración de dos o más ideas que dan como resultado algo más grande que la simple suma de éstas. Consiste en crear una nueva idea que surge de la integración de otras, cuyo resultado aprovecha y maximiza las cualidades de cada una de las ideas originales.

La disposición a la sinergia tiene que ver con la competencia para la flexibilidad que se vio anteriormente.

## ¿Dónde se puede agrandar el valor?

Cuando las ideas creadas resuelven el conflicto de intereses o relacional, se libera valor en la mesa, ya sea al crear uno nuevo o al poner a disposición uno que estaba estancado por el primero. Dicho de otro modo, todo interés satisfecho genera algún valor para la parte.

Agrandar ese valor implica comprender cuantos tipos de valores hay en una determinada situación y sobre cuál/es de ellos puedo crear algo nuevo. Estos valores pueden ser: el económico, las cosas en juego (quién se queda con qué), derechos en juegos, las acciones a realizar, con qué recursos contamos y cuáles queremos generar, las relaciones, los riesgos. Sobre cada uno de estos valores es conveniente hacerse preguntas dado que son disparadoras de la creatividad para lograr una solución diferente y mejor.

Por ejemplo: en una ocasión debía dar una capacitación básica de negociación para una empresa (grande) que estaba en proceso de cambio cultural y que venía de una estructura rígida y pasaba a una flexible (este es el contexto). Los encuentros pautados eran cuatro, sin embargo, luego del primero fue obvio que no se trataba de problemas que tenían los empleados para negociar con los clientes, sino que se trataba de algo más profundo: adaptarse a la nueva cultura y aprender a integrar una estructura nueva que se había agregado. Conversé sobre este tema con la gerencia de Recursos Humanos de la empresa (al finalizar cada encuentro, me reunía con el equipo para comentarles las herramientas que podían usar para mejorar). Luego de esa conversación me pidieron otra propuesta para mejorar el autoconocimiento y las relaciones interáreas (negociación interna), y el resultado fue, justamente, el valor agregado: se dio una formación integral durante dos años en Córdoba y Buenos Aires, y de esta manera ellos quedaron con su objetivo de integración ya abierto y un plan de acción, y yo también gané en confianza de su parte por la transformación que facilité y con las contrataciones posteriores.

Si se detiene un segundo a pensar en su última mesa y acuerdo, comprobará que todo aquello que negoció y/o que acordó está, posiblemente, dentro del espacio de estas categorías. Cualquiera de ellas le servirá para ampliar o agrandar la torta.

Hemos recorrido en secuencia las siete actividades que se recomienda considerar para generar un contexto colaborativo y llevarlo a cabo.

El orden en el que se han presentado tiene un sentido de implementación, déjese guiar por su lectura del contexto para decidir, en cada caso, cuál le será de utilidad.

### **¿Listo para competir?**

Hemos arribado a una solución de consenso entre las partes, toda resolución de conflicto libera valor en la mesa. La pregunta ahora es ¿cómo repartimos el valor? Dejaremos la respuesta para el siguiente capítulo.

## 4.2 Competir para coopetir

### Competir para capturar valor

#### ¿Qué valor hemos creado?

Anteriormente se concluyó que por medio de la colaboración se puede llegar, con mayores posibilidades, a un consenso sobre cuál de las ideas propuestas por las partes resuelve mejor el mapa de intereses conjunto. Esta resolución trae, como consecuencia, la liberación de valor en la mesa dado que cuando un interés se satisface (por ahora, potencialmente porque no se llegó a un acuerdo final, ni se ejecutó aún), se libera valor que estaba “disponible o estancado”. Esto se produce porque de alguna manera, una de las partes necesita de la otra para producirlo. Luego, si por medio de la sinergia se logró ampliar la torta (el valor), decimos que está sobre la mesa el valor que las partes agregaron potencialmente por medio de la danza conversacional.

Al colaborar, agregó valor. Ahora, la idea es que al competir capture parte de ese valor para usted, para su sector o para su organización.

#### ¿Qué opciones tiene si no compite?

Todo acuerdo, al final de la fase 2, determina qué se hará con el valor generado. Por lo tanto, las partes tienen que decidir cómo distribuirlo. Si no compitiera, en esta etapa tendría dos opciones: ceder el valor o permitir que la contra parte lo reparta. Si, inmediatamente comienza a argumentar a su favor respecto de la distribución, lo que busca es capturar valor y, por lo tanto, competir. Esta es la competencia central a desarrollar en este capítulo.

#### ¿Qué creencias tiene sobre competir? ¿Inhiben su comportamiento en su repertorio?

El diccionario de la Real Academia Española define competir como “Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa” (Real Academia Española,

2019, <http://dle.rae.es/?id=A0rP4Nu>). En la mesa negociadora esa “misma cosa” es el “valor generado”.

En el mundo de los deportes, la mayoría de la gente juzga positiva la competencia. Este juicio opera casi inconscientemente. En el resto de los aspectos de su vida: familia, negocios, vida organizacional interna y relaciones, en ocasiones, hay ciertos recelos al respecto. ¿Cómo juzga su acto de competir por el valor generado en la mesa negociadora?

Si volvemos a nuestro modelo para observar coherencias “sistema o medio-observador-comportamientos-resultados”, si el observador juzga que no está bien competir o su contexto social (familiar, religioso o comunitario) influye negativamente sobre “el competir”, es posible que veamos inhibido este comportamiento en el negociador.

Un buen negociador es capaz de iniciar la mesa cuando genera valor por medio de la colaboración y, luego, “juega a capturarlo” dentro de un espacio ético de respeto por uno mismo, por las otras partes y por las reglas sociales comúnmente aceptadas. Este proceder habla muy bien del negociador, ya que competir no implica dañar ni perjudicar al otro, sino discutir conversacionalmente para capturar valor.

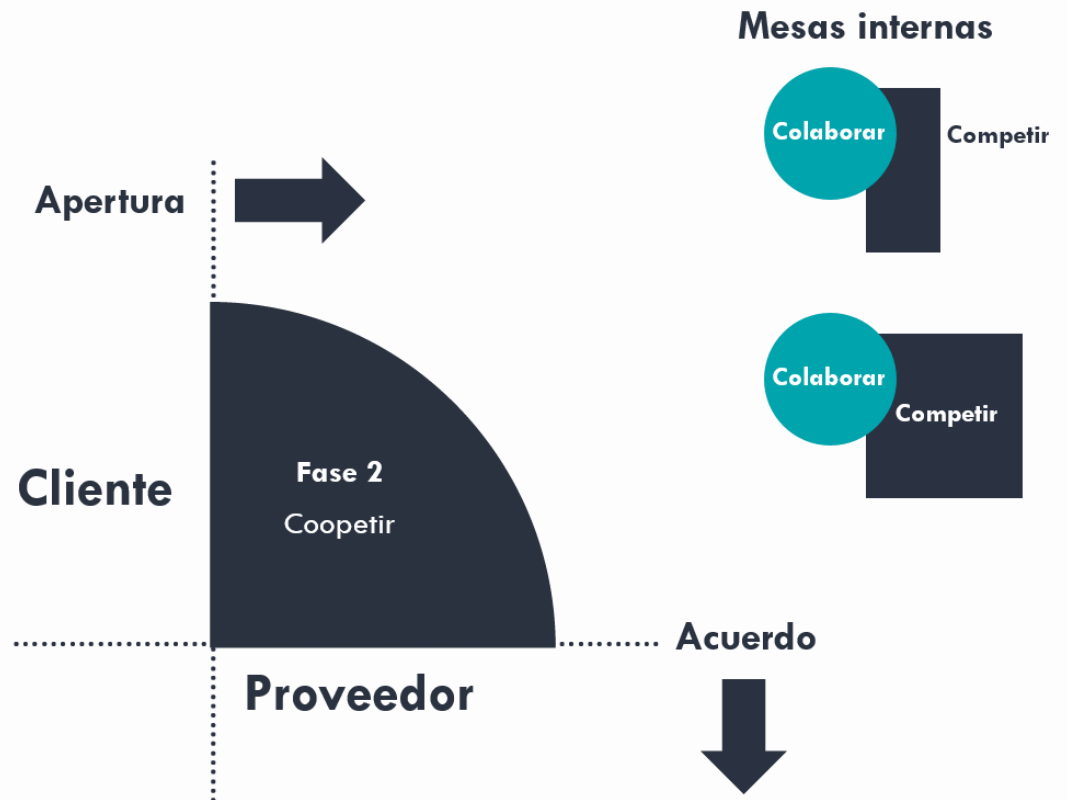
Vivimos en un mercado cada vez más global, donde los productos y servicios de las empresas compiten, las ciudades compiten por proyectos, los países compiten por inversiones, las ONG compiten por los fondos de la cooperación internacional y hasta los individuos compiten por posiciones en las organizaciones. En función de lo expuesto, desarrollar esta competencia para complementar la colaboración es clave para su desempeño laboral en las mesas negociadoras donde participe.

Si pensamos que la fase 2 está compuesta por estos dos movimientos, de los cuales damos, generalmente, preferencia a la colaboración en la primera parte y a la competencia en la segunda, la competencia tiene sentido tanto hacia adentro de la compañía como hacia afuera.

¿Con quiénes *coopite* (colaborar + competir) internamente? Con su jefe por recursos para sus quehaceres y condiciones laborales para usted; con sus colaboradores para que pongan su compromiso en sus tareas y proyectos; y con otros sectores de la empresa para coordinar acciones que involucran su tiempo y recursos. ¿Con

quiénes coopite externamente? Con clientes, con proveedores, competidores y empresas complementadoras de su propuesta de valor (ya sea la suya como individuo o la de su empresa). Es decir, coopite con todo aquel con el que coordina acciones.

**Figura 4. Coopetir interna y externamente**



Su lectura del contexto de cada mesa le marcará distintas necesidades de competir. En líneas generales, los gráficos de abajo, podrían ser una representación simbólica de dónde poner sus “fichas competidoras”.

Fuente: elaboración propia.

### **Competir**

**La argumentación, el movimiento competitivo central**

Competir conversacionalmente implica acometer una danza compuesta de propuestas y contra-propuestas entre las partes: usted y su otra parte. Intencionalmente, ahora, le propongo cambiar la manera de mirar a su otra-parte. En este capítulo volveremos a observarla como una contra-parte.

Llegados al momento 2 de la fase 2, se supone que los intereses de las partes fueron satisfechos por la idea-solución planteada durante la colaboración. Ahora, la necesidad de cada parte es capturar parte de ese valor agregado.

La propuesta como operación lingüística es similar a la oferta (acto lingüístico ya presentado). Puede ser realizada por cualquiera de las partes y contiene 3 elementos:

- ¿A qué valor o grupo de valores se refiere? (recuerde las 7 categorías que propusimos).
- ¿Cómo propone repartir el valor? Es decir: ¿qué valor capturaré cada parte en el resto del proceso (acuerdo y fase 3)?
- ¿Por qué entiende que corresponde ese reparto y no otro? o ¿Por qué juzga que le corresponde esa captura de valor (al orador)?

El corazón de este tipo de propuestas son los argumentos por los cuales se produce el reparto del valor. Todos los argumentos están basados en juicios, los cuales pertenecen al espacio de la subjetividad.

### **¿La argumentación se usa sólo para competir?**

Durante el momento 2 de la fase 2 la argumentación es la herramienta central, y durante la colaboración sucede, es decir, se argumenta, pero no es la intención ponerle el acento, ya que darle intensidad a la misma en ese momento suele disminuir la disposición a la colaboración.

Entonces, el momento 1 de la fase 2, que es mayormente colaborativo (no 100% colaboración), tiene lapsos de competencia en los que se argumenta sobre distintos temas: la relevancia o no de un interés particular, la calidad de la idea-solución para el conflicto, la mejor manera de aumentar la torta, etc.

Durante el momento 2, que es principalmente competitivo, la argumentación se centra en el o los criterios de reparto del valor.

### **Una vez que le hacen la propuesta: ¿cómo coopite con ella?**

Dado que somos seres interpretativos, en toda mesa negociadora, una propuesta debería recibir como primera respuesta, un proceso conversacional de aclaración. Luego de completar esta primera respuesta (comprender la propuesta), quien recibe la propuesta tiene 5 opciones adicionales de respuestas posibles (Echeverría, 2000):

- Declinar o no aceptar la misma.
- Aceptar la misma.
- Pedir una modificación de una parte de la propuesta.
- Hacer una contrapropuesta nueva.
- Solicitar una interrupción en la negociación.

Veamos una por una las cinco respuestas propuestas y sus desafíos por separado. Luego veremos que estas respuestas suelen combinarse en la mesa.

**Aclarar la propuesta.** Suele ser importante que cuando reciba propuesta, realice dos movimientos aclaratorios. Por un lado, haciéndose cargo del fenómeno interpretativo de su escucha, que chequee la interpretación que le dio a aquello que escuchó como propuesta. Por otro lado, que solicite a la contraparte, si no lo hizo aún, que haga la propuesta completa con sus 3 elementos (¿a qué valor o grupo de valores se refiere?, ¿cómo propone repartir el valor? Y ¿Por qué entiende que corresponde ese reparto y no otro? o ¿por qué juzga que le corresponde esa captura de valor (al orador)?) y presente los argumentos de cada punto.

Desafíos de esta respuesta: dos retos a tener en cuenta. Primero, pasar demasiado rápido a otra de las respuestas sin haber comprendido a fondo la propuesta. Indague los 3 elementos de la propuesta con la pregunta en tu cabeza: ¿qué observador es mi contraparte que me propuso lo que me propuso? ¿Qué argumentos sostienen su propuesta?

El segundo desafío, es la interpretación que puede darle su contraparte a sus pedidos de aclaración. Suele ser útil explicar (a la contraparte que hizo la propuesta) que buscar comprender la propuesta, no implica aceptarla.

**Declinar o no aceptar la propuesta.** Cualquiera de las partes puede contestar con un no.

Desafíos de la respuesta, se identifican, al menos, 3:

**1) Las creencias asociadas al “no”.** Las ambigüedades citadas, suelen estar relacionadas con que creemos que está mal decir que “no”. La gente suele sentirse o hacerse la ofendida cuando recibe un no como respuesta. Una o las dos partes pueden creer que decir no afectará la relación o la identidad pública (imagen que tienen los otros) de quien se niega. La solución de esta “incompetencia cultural” está en separar la respuesta de la relación. Es importante que muestre a su contraparte que el “no” es a la propuesta y no a la relación. Para esto, quien se va a negar tendrá que generar ese contexto interpretativo en el oyente (quien antes hizo la propuesta). En general, decir que sí cuando quiere decir que no, le traerá en el mediano plazo peores problemas que generar el contexto y decir “no”.

**2) Que se corte la negociación.** El segundo desafío, es que de acuerdo a cómo diga el “no”, y como sea interpretado, se puede dar por cerrada la negociación, cuando usted hubiera preferido continuar en la búsqueda de otras propuestas. Una solución puede ser: “Esta propuesta no me satisface, no la encuentro equilibrada o te propongo otra cosa...”

**3) Que no tengas tu MAAN preparado.** Frente al “no” de una de las partes, cobran vitalidad los planes B (el MAAN). Dado que la negativa puede dar por cerrada la negociación sin acuerdo, si él no es a una propuesta que usted hizo, debe comparar su MAAN con hacer o escuchar otra propuesta. Si usted dijo un “no” definitivo a la propuesta de su contraparte, debió haber evaluado antes la comparación entre la propuesta y su MAAN.

Si la negativa cierra la mesa, para muchos el ciclo terminó en este punto. Sin embargo, le propongo no dejar de lado la fase 4, en cuanto le propone un proceso de aprendizaje. Postulamos así al “no acuerdo”, como una posibilidad de aprender: ¿qué dejó sobre la mesa? ¿en cuál de las competencias no fue efectivo? ¿qué aprendió en este proceso? ¿qué cosas haría distintas la próxima vez?

Esta pequeña historia ejemplifica lo positivo de esta respuesta negativa.

- Érase una vez un profesor comprometido y estricto, conocido también por sus alumnos como un hombre justo y comprensivo.
- Al terminar la clase, ese día de verano, mientras el maestro organizaba unos documentos encima de su escritorio, se le acercó uno de sus alumnos y en forma desafiante le dijo:  
"Profesor, lo que me alegra de haber terminado la clase es que no tendré que escuchar más sus tonterías y podré descansar de verle esa cara aburridora". El alumno estaba erguido, con semblante arrogante, en espera de que el maestro reaccionara ofendido y descontrolado.
- El profesor miró al alumno por un instante y en forma muy tranquila le preguntó:  
"Cuando alguien te ofrece algo que no quieres, ¿lo recibes?"
- El alumno quedó desconcertado por la calidez de la sorpresiva pregunta.
- " Por supuesto que no" - contestó de nuevo en tono despectivo el muchacho.
- " Bueno", - prosiguió el profesor -, "cuando alguien intenta ofenderme o me dice algo desagradable, me está ofreciendo algo, en este caso una emoción de rabia y rencor, que puedo decidir no aceptar".
- "No entiendo a qué se refiere". - dijo el alumno, confundido.  
"Muy sencillo", - replicó el profesor -, "tú me estás ofreciendo rabia y desprecio y si yo me siento ofendido o me pongo furioso, estaré aceptando tu regalo, y yo, mi amigo, en verdad, prefiero obsequiarme mi propia serenidad".
- " Muchacho", -concluyó el profesor en tono gentil-, "tu rabia pasará, pero no trates de dejarla conmigo, porque no me interesa".
- "Yo no puedo controlar lo que tú llevas en tu corazón pero de mí depende lo que yo cargo en el mío" (Viteri, s.f., <https://jackieviteri.com/2014/05/09/un-regalo-que-no-acepto/>).

¿Cómo se observa respecto de decir “no”? ¿En qué mesas (o negociaciones) le cuesta? ¿Qué alternativas ve ahora? Por favor, reflexiónelo unos minutos con los ojos cerrados.

**Aceptación.** Otra respuesta posible en esta etapa es el “sí”, lo cual es distinto de “ni”. Con esto queremos diferenciar la aceptación de la propuesta en todos sus términos, de las aceptaciones parciales o condicionales. ¡Si es Si! De este modo, en caso de aceptación, además de dar fin al momento 2 de la Fase 2, estamos listos para cerrar la mesa y diseñar los términos del acuerdo.

**Desafío:** evitar las aceptaciones confusas. Para construir acuerdos efectivos es importante que la declaración de aceptación de una de las partes sea lo más clara posible. Como dijimos antes, cuando escuchamos respuestas como “me parece bien”, “no te preocupes”, “haré todo lo posible”, “voy a tratar”, “ok, lo veremos” o “déjalo en mis manos”, estamos ante un buen indicador de que puede haber una brecha entre lo que la contraparte piensa (en su columna izquierda) y lo que dice (en su columna derecha). Detenerse aquí y chequear lo que ocurre puede evitar graves consecuencias en el resto de la coordinación.

**Pedir una modificación de una parte de la propuesta.** Cuando juzga que a la propuesta sólo le hace falta un cambio en alguno de sus puntos. Es un tipo de contrapropuesta basada en la propuesta inicial.

**Desafío:** Lograr exponer lo que pide cambiar y argumentarlo. Por lo general, es conveniente expresar por qué o para qué pide la modificación.

**Ofrecer una contrapropuesta nueva.** Esta alternativa es la que sucede con mayor frecuencia. La parte que escuchó la propuesta juzga que a ella no le satisface, pero en lugar de no aceptarla o pedir unas modificaciones, hace una contrapropuesta nueva con sus tres elementos. Se abre a través de esta respuesta la danza argumental, en la cual vuelve a cobrar importancia el trabajo de preparación que haya desplegado en la fase 1.

**Desafío:** lograr que la contraparte le dé espacio a su contrapropuesta. Continuaremos el análisis de esta alternativa a lo largo del capítulo.

**Posponer.** La sexta opción que tiene quien recibe una propuesta, es pedir un tiempo para responder. Varios pueden ser los motivos que generen este pedido: la necesidad de información adicional para decidir si acepta o declina la propuesta, contar con la opinión de terceros sobre la propuesta (como su jefe), el armado de una contrapropuesta sólida o tiempo para buscar las evidencias de las afirmaciones que fueron usadas como base de los argumentos expresados.

**Desafío:** que la mesa quede estancada en la nada. En tal caso, si bien no hay un acuerdo sobre la propuesta inicial, las partes pueden alcanzar un acuerdo acerca del plazo en el que, quien pospone, dará una respuesta.

La danza del competir tiene que ver con conjugar propuestas y sus posibles respuestas. Como se vio, tanto en la propuesta como en varias de las respuestas posibles, la argumentación es el eje de cada una de ellas.

## 4.2.1 Distinguir hechos de opiniones

### La argumentación

#### ¿Logra distinguir argumentos en la mesa?

De los actos de habla, hay dos que son clave distinguir a la hora de la argumentación: los juicios u opiniones y las afirmaciones (también llamadas descripción de hechos). Un argumento es un juicio fundado en ciertas afirmaciones (las afirmaciones son hechos demostrables).

Aquí cobra vital importancia que se distingan hechos de opiniones. Recuerda que, dado que los hechos tienen que ver con ciertas facticidades, es posible que un negociador táctico quiera “colar” una opinión o juicio como un hecho, de manera que el tema que expone no entre en discusión (en competencia).

**Para distinguir juicios de afirmaciones puede tener en cuenta que:**

Aparentemente ambos describen una situación, por ejemplo:

- María es hábil para hacer ese reporte.
- María es gerente desde el 2008.

El primer ejemplo, no es una descripción, es una valoración. Dicho juicio nos da información sobre el orador que emite esa opinión sobre María. Dicho de otro modo, la opinión nos dice algo de María, pero mucho más nos habla de cómo y qué ve el orador. El segundo ejemplo, es una descripción de un hecho, el cual podría ser verdadero o falso. Para distinguirlo tendremos que proveer de las evidencias del caso.

Los juicios son interpretaciones que generan discrepancias respecto de la realidad, es decir que dos observadores (negociadores) pueden valorar o enjuiciar de forma distinta una situación. Esto se debe a que cada uno tiene sus conocimientos, sus intereses particulares y su historia.

Los juicios nunca son verdaderos o falsos (como las afirmaciones) dado que son valoraciones. Pueden estar fundadas o infundadas (si puedo o no proveer hechos del pasado en la dirección del juicio).

Los juicios son interpretaciones que “sugieren” una línea de acción (lo cual abre o cierra posibilidades a los intereses de las partes), en cambio, los hechos o las afirmaciones son totalmente neutros. Cuando decimos que algo está bien o mal, que nos sirve o no nos sirve, entramos en el terreno de las opiniones.

Deténgase un minuto, piense en lo ofrecido, ¿qué consecuencia tendría para su vida “in-corporar” esta propuesta? ¿Los hechos son neutros?

Los negociadores suelen confundir en la mesa, táctica o inconscientemente, las opiniones con los hechos. Es importante remarcar que los hechos son independientes del observador, en tanto que las opiniones nos muestran el observador que es quien las emite. Estamos en frente de dos informaciones cruciales para la danza argumental: los hechos relevantes del tema y cómo los observadores ven el mundo que negocian.

## 4.2.2 Reconocer tipos de argumentos

¿Qué fuentes tienen los argumentos que se exponen en una mesa?

Los argumentos expresados en la mesa negociadora suelen convertirse en enormes fuentes de poder dado que condicionan las acciones que serán posibles si “se los da por bueno”. Es por ello que entender sus posibles fuentes es muy importante para distinguirlos y saber cómo gestionarlos en la mesa.

Podemos reconocer 3 tipos de fuentes argumentales.

### **Basados en prejuicios**

Generalizaciones que tienen que ver con la historia del negociador y no con elementos de referencia “directa” al tema en discusión. Suelen ser opiniones vividas como hechos en forma inconsciente.

### **Basados en opiniones vacías (sin fundamentos)**

Son opiniones infundadas que carecen de contenido, generadas para sostener un interés u objetivo particular, sin contar con elementos de sustentación (hechos). Frecuentemente usada como recurso táctico en la mesa. La idea en la CI de quien la expresa es: “si pasa, pasa”.

### **Basados en opiniones fundadas (inferencia lógica)**

Son argumentos basados en inferencias construidas en relación al tema en discusión. Generada por medio de una lógica que observa y selecciona ciertos hechos, les asigna una relación causal y al compararlos con un cierto estándar, arriba a una conclusión acotada (no generalizada).

Como primera conclusión, vale decir que los argumentos no siempre se generan como una construcción inferencial fundada. Es importante que reconozca las fuentes de cada uno.

Cuando el negociador se encuentra en la mesa con cada una de ellas, las tácticas para gestionirlas o contrarrestarlas, si las opiniones perjudicaran sus intereses, son diferentes.

Algunas recomendaciones. No combata a los prejuicios durante la etapa colaborativa, busque dejarlos pasar. Encuentre en la

contracara del prejuicio la posibilidad de avanzar en la mesa. Por ejemplo, si un orador dice que algo está mal, lo contrario debería estar bien. Entonces, busque fluir a partir de la idea opuesta al prejuicio. Modificar prejuicios es un trabajo de mediano a largo plazo. Primero hay que ablandarlo para convertirlo de hecho a juicio y luego, hay que lograr que la persona vea las acciones o los hechos que matan ese juicio, los cuales le darán vida a uno nuevo. De modo que, en relaciones de mediano plazo, le recomiendo trabajarlo paso a paso. Por último, si juzga que necesita darle batalla al prejuicio sí o sí, dado que perjudica ostensiblemente sus intereses, busque traer a la mesa terceros observadores validados por la contraparte para que muestren la discrepabilidad del asunto. Esto es fundamental para evitar que la mesa se estanque, dado que usted no debería permitir que ese argumento prejuicioso quede sobre la mesa, condicionándola.

En ese momento confrontativo, suele ser útil recordar que tiene la posibilidad de recurrir a su MAAN o plan B y recordarle a la contraparte que necesita moverse de esta “posición” (el prejuicio) porque, posiblemente, su MAAN o plan B es peor opción como proveedor que usted.

Reflexione unos minutos: ¿en qué mesas está escuchando argumentos prejuiciosos? A partir de lo expresado: ¿qué herramienta podría usar para diseñar argumentos y/o para contrarrestar argumentos negativos de su contraparte hacia sus intereses?

### **4.2.3 Cierre de acuerdos duraderos**

Con todo lo expresado, y a modo de resumen de todo lo estudiado en el desarrollo de las lecturas, ya estamos en condiciones de marcar algunas pautas básicas de estrategia para cerrar acuerdos duraderos.

Para lograr un acuerdo duradero y salir satisfecho de la mesa de negociación, entonces, 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 definir un acuerdo duradero, por empezar, se deben respetar cada una de las etapas: las personas, los problemas percibidos, el filtro del poder y la decisión (si hay resistencia o no).

Segundo, se deben superar todos los obstáculos para la cooperación, y comprender que existen trampas y tácticas agresivas que pueden hacer caer un proceso de negociación.

- Entre ellas se encuentran la táctica del engaño, del desgaste, del muro de piedra.
- El negociador debe tener las ideas lo suficientemente claras como para enfrentarse a un momento de negociación.
- Debe entender que la otra persona tiene su propia percepción del mundo y los hechos que suceden en la realidad; y que esa percepción puede ser muy diferente a la que el negociador tenga definida.
- Tiene que ser creativo y tener la habilidad de detectar si el momento en el que se encuentra es el oportuno para llevar a cabo la negociación.
- Además, el negociador debe plantearse si es capaz de cubrir las necesidades de los demás.
- En el momento en que el negociador propone algo que pueda cubrir las necesidades de las partes involucradas, el acuerdo es plausible de ser un acuerdo duradero.

Para lograr esto, el negociador debe indagar en las necesidades primarias de sus interlocutores y satisfacerlas.

El acuerdo duradero se basa en la responsabilidad de llevar adelante lo que se prometió durante la negociación y satisfacer las necesidades.

Para llevar a cabo un acuerdo duradero, el negociador debe prepararse para transitar el proceso de negociación. Y debe hacerlo antes, durante y posterior a la negociación.

Es muy importante que una vez generado el acuerdo, el negociador continúe el cuidado de la relación.

El acuerdo duradero es el que más beneficia porque conserva las relaciones y redefine el objeto.

### **Compromiso y acuerdo duradero**

En vez de “pensar por dónde empezar”; empezar por “pensar donde le gustaría terminar”, le permite al negociador trazar un camino para llegar a ese punto.

### **Compromisos claros**

Al concluir una negociación, las partes contraen compromisos o acuerdos sobre lo que cada parte hará, dirá o dará. Estos compromisos deben ser claros, bien planeados y duraderos.

La claridad le permite al negociador ser totalmente proactivo y decidido respecto a sus propósitos. Por ejemplo: para un trato viable Jorgelina sabe que debe incluir no sólo el precio, sino también la entrega y las condiciones de pago. Además, deben establecerse unos procesos para controlar la calidad y gestionar los inevitables desacuerdos que puedan surgir. De esta forma, hará que cuando llegue a un acuerdo final con su cliente, ya haya discutido todos los términos de la negociación. Así, podrá convertirse en una negociación exitosa. Es un error no ponerse de acuerdo en cómo se tratarán ciertos aspectos básicos. Si en una negociación, sólo se acuerda un precio y fecha de entrega y no se aclaran otros asuntos como forma de embarque, seguro, garantía de calidad, forma y plazos de pago, retrasos inevitables, anulaciones anticipadas, etc.; cada parte hará lo que le parezca. Las consecuencias pueden ser una relación lesionada y un trato que no será muy duradero.

### **Corroborar suposiciones**

Otro error común es suponer que todo el mundo sabe de qué se va a hablar en la reunión y que, por lo tanto, todos están de acuerdo en lo que debería conseguirse. Es recomendable corroborar todas las suposiciones antes de la reunión, y así evitar frustraciones posteriores.

Se debe prestar atención en determinar qué acciones son necesarias para alcanzar un acuerdo, y pensar, cuidadosamente, la secuencia de sucesos que serán necesarios.

Se sugiere que, especialmente, sean consultadas y tenidas en cuenta todas las partes que intervendrán en el cumplimiento del acuerdo.

### **Planificar anticipadamente los compromisos operativos**

Sin saber con precisión aquello que el negociador y la otra parte acordarán, el negociador debería ser capaz de presentarse con

una lista de temas que le parece que deberían ser tratados durante la negociación.

Es de gran utilidad que la lista sea relativamente completa, y que el negociador tenga la suficiente flexibilidad para modificarla en el transcurso de las conversaciones.

Hacer una planificación anticipada de los compromisos operativos permite comprobar si se dialoga sobre todos los temas importantes y asegurar que no queden cabos sueltos.

Cuanto más compleja sea la negociación, el negociador menos querrá que los detalles queden al azar. **Cada punto de la lista es como una garantía que fortalece la confianza en el cumplimiento de las promesas.**

Entre algunos ejemplos se encuentran: el considerar quién deberá conceder la aprobación de la negociación tanto formal como prácticamente; cuándo se espera ver signos de que el acuerdo se pone en práctica y la forma en que el negociador medirá esa puesta en práctica con éxito.

**Aclarar el propósito, el producto y el proceso de sus reuniones, hace que el negociador no sienta que perdió el tiempo.**

### Figura 5. Planificar agenda de reunión



Fuente: <https://pixabay.com/es/tiempo-gesti%C3%B3n-del-tiempo-cron%C3%B3metro-3933688/>

El negociador debe preguntarse: ¿por qué estoy reunido?, ¿cómo sabré que la reunión tuvo éxito? ¿Qué quiero tener en mi mano al final de la reunión?: ¿un documento?, ¿una decisión para realizar alguna acción?, ¿un conjunto de preguntas en que hay que pensar?

Si sabe por qué se reúne y qué espera conseguir, podrá planificar el proceso de la reunión: orden del día, algunas reglas básicas, espacio y equipos necesarios.

### **Planificar el proceso para llegar al compromiso**

Algunas negociaciones se cierran en una sola reunión. Otras, más complejas, necesitan varias. Incluso, a veces, necesitan de una serie de actividades antes y después de cada reunión, para recoger la información necesaria, realizar consultas a otros y explorar peligros latentes.

Gestionar esta secuencia de interacciones, tanto del negociador como de la otra parte, requiere coordinar acciones con eficacia.

Es útil acostumbrarse a preparar un borrador unilateral de un posible acuerdo final, que, aunque sea incompleto y no definitivo, lo estimulará a pensar en la clase de compromisos que al negociador le gustaría lograr.

Debe incorporar, en el borrador, lo que tendría que incluirse para un trato duradero y operacional, así también como las formas de cumplimiento.

- ¿Qué pasos serán necesarios? ¿Quién tendrá que estar de acuerdo para pasar de una fase del proceso a la siguiente?
- ¿Quién tomará la decisión final? ¿Qué clase de información, herramientas, gente o recursos serán necesarios para realizar las diversas tareas?
- Además de incluir la comunicación eficaz con la otra parte y con los espectadores interesados, hacer sesiones de tormenta de ideas para encontrar posibles soluciones creativas, investigar parámetros observables para ayudar a resolver temas difíciles y explorar la propia alternativa de abandono, el conocido, y tantas veces mencionado, MAAN.

Algunos negociadores dibujan un diagrama de actividades o sucesos, o una lista de necesidades para alcanzar el éxito. Todo esto en una secuencia temporal posible, permite abordar la complejidad de cualquier negociación desde un principio y dirigir

el proceso de una manera constructiva. El uso meticuloso de esta metodología fue un camino de éxito.

Para que el compromiso y el acuerdo sean duraderos se recomienda:

- 1) Compromisos claros.
- 2) Corroborar suposiciones.
- 3) Planificar anticipadamente los compromisos operativos.
- 4) Planificar el proceso para llegar al compromiso.

# Referencias

**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.

**Moltó, C.** (2014). *Las 365 reflexiones de lo realmente importante en nuestra vida*. Barcelona: Amat. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=OWppAgAAQBAJ&prints ec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

**Gerd, A.** (2012). Recuperado de: <https://pixabay.com/es/tiempo-gesti%C3%B3n-del-tiempo-cron%C3%B3metro-3933688/>

**Real Academia Española** (2019). Competir. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=A0rP4Nu>

**Real Academia Española** (2019). Colaborar. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=9j7x3u4>

**Real Academia Española** (2019). Poder. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=TU1KCfY|TU2nLTO>

**Viteri, J.** (s.f.). Un regalo que no acepto. Recuperado de: <https://jackieviteri.com/2014/05/09/un-regalo-que-no-acepto/>