

# **Dinámica de la negociación estratégica**

Experiencias en  
América latina

DIRECTOR DE LA COLECCIÓN  
Ernesto Gore

DISEÑO DE TAPA Y MAQUETACIÓN DE INTERIORES  
Sergio Manela

## EL ARTE DE NEGOCIAR

Negociamos día tras día, en familia y entre amigos, en el ámbito laboral y en el comunitario. Se negocia cada vez que se da por valedero que existe un conflicto de intereses entre dos o más partes, es decir: que lo que desea uno no es necesariamente lo que desea el otro; que no existen procedimientos o reglas fijas o establecidas para resolverlo, o bien que las partes prefieren operar más allá de aquellos procedimientos o reglas para desarrollar sus propias soluciones al conflicto. En otras palabras, que las partes prefieren procurar un acuerdo antes que presentar batalla, hacer capitular al otro, interrumpir el contacto permanentemente o elevar su disputa a una instancia superior para someterse a su dictamen (Lewicki y Litterer).

Se trata de un proceso tan complejo como la multitud de definiciones que han querido ceñirlo. "El único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio" (Kennedy). "La comunicación de idas y vueltas que aspira a alcanzar un acuerdo cuando diferentes partes tienen intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos" (Fischer y Ury). "Un intento de dos o más partes de encontrar un modo de acción conjunta que parecerá a ambas mejor que otras opciones" (Lax y Sebenius). "Allí donde dos o más partes se proponen dilucidar lo que cada cual ha de dar y tomar, hacer y recibir en contraprestación, en una transacción entra ellas" (Rubin y Brown). Según Iklé es un proceso a través del cual cada uno intenta persuadir al otro de la existencia de utilidades subjetivas no consideradas o previstas. Cuando ese proceso se refiere explícitamente a empresas, Kapoor y Fayerwether sostienen que la negociación es el uso que hace una organización del sen-

tido común, operando bajo presión, para alcanzar sus objetivos, actuando con otra organización. Kahn, en cambio, simplifica el tema diciendo que constituye un intento de manejar interdependencias, mientras Colaiácovo sugiere que es un proceso de aproximaciones sucesivas al punto de convergencia de intereses en el que concluirá.

Una negociación es una decisión a ser tomada en un contexto de alto riesgo, por lo que negociar exige reunir información y generar credibilidad. Se apoya en la razonabilidad, en el pensamiento estratégico y en la búsqueda de resultados, lo que potencialmente permitiría ganar sin perjudicar al otro. Pero es una actividad competitiva: complementa la aplicación de elementos racionales e interpersonales en elección de alternativas bajo tensión. Con familiares, amigos y compañeros lo hacemos con naturalidad, porque nos unen más proyectos que los que nos separan. Pero no siempre es éste el caso.

En países con marco institucional incipiente, una controversia tiende a remitirse a expresiones de conflicto interpersonal, y no es inusual que sea más importante tomar nota de quién prevalece, que de cómo se encara y resuelve el entuerto. En tales circunstancias es probable que el proceso mantenga condiciones de reserva para que quienes puedan haber expresado opinión o comprometido actuaciones, salvaguarden su nombre e imagen si acaso se decidiera adoptar otro camino. En este contexto el individuo siente la necesidad de ser percibido como un duro, por lo cual el esfuerzo mayor es colocarse ante el problema, lograr salir de lo personal: el peso cae sobre el actor, no ya en la situación definida por consenso social.

En nuestro medio, la palabra negociar remite a hostigamiento y claudicación, a "tuvimos que ceder", a "no pude salirme con la mía"; connota lo groseramente comercial, cuando no evoca *negociado*. Pero negociar es todo lo contrario: se trata de un proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas y se obtienen beneficios imposibles de lograr por sí solo (Altschul y Fernández Longo).

Cuando se habla de negociar, la reacción culturalmente aprendida se inspira en el temor de que hacerlo implicaría abandonar principios o denunciar flaquezas personales. Sin duda porque períodos y lugares de nuestra historia social se han caracterizado por la imposición, la postergación y el desconocimiento del otro, se descuenta como casi imposible avanzar de común acuerdo. Parece improbable que dialogando logremos superar diferencias de opinión, oposición de intereses, rencores y prejuicios. Y entonces no negociamos con desconocidos.

### Relaciones entre partes

Las relaciones entre partes se producen de diferentes maneras y la negociación es sólo una de tantas formas de relacionarse entre individuos; quizá la más civilizada. Walton y McKersie distinguen cinco modalidades: hablan de *colusión* cuando las partes se ponen de acuerdo para perjudicar a un tercero. Cuando "viene todo cocinado". Se trata de componendas en las que se pacta algo que beneficia a las partes y que serán nefastas para quienes no estén advertidos. Son asociaciones ilícitas (acuerdos entre villanos) en las que la relación es colaborativa y tiene un alto potencial destructor, en tanto los actores se colocan por encima de las leyes y se saben mutua y potencialmente arteros. Al entablar el pacto, las partes descuentan que el otro puede sabotear el proyecto conjunto, porque una alianza da lugar al surgimiento de contraalianzas, y entonces se protegen mutuamente para evitar acciones y represalias de terceros que actúan de la misma manera.

Son *robos para la corona*, convenios leoninos, pactos espurios, acuerdos de cúpulas, acciones facciosas, contubernios, conivencias, arreglos desaprensivos, abusos de poder\*, como por ejemplo la formación de cierto consorcio para tomar un contra-

\* Algunos lingüistas sostienen que en cierto idioma esquimal existen 28 palabras para nombrar la nieve. De la misma manera puede decirse que la riqueza de sinónimos para denotar lealtades recíprocas de esta naturaleza marca la presencia de un fenómeno social de envergadura.

to entre enemigos íntimos que comparten aspiraciones y transitan por diferentes caminos. Las partes manipulan y delinean tácticas y estrategias con el objeto de defraudar, debilitar o bien aniquilar la posición de terceros. Por ejemplo, se cambian las pautas de contratación y se da mayor peso a las especificaciones de quienes desean excluir al otro. En las condiciones creadas, el tercero no tiene alternativa, no logra defenderse. Alguien paga y se benefician quienes organizan la alianza ilícita. Ante la colusión cabe el *proceso legal comercial o penal*.

Una segunda alternativa es la *relación conflictiva* en la que las partes defienden fueros e intereses con saña y logran sus cometidos, mientras denodadamente evitan que la otra parte logre beneficio alguno. Se reconocen por la prepotencia, las actitudes intransigentes y la retórica agresiva. En este caso se pretende la hegemonía, pero como la coexistencia parece inevitable y la relación surge por presión social o legal, cada uno tiende a obstaculizar y a contribuir a que fracase toda forma de vinculación, en tanto supone obligación mutua. Sospecha y desprecio son moneda corriente: la motivación es agresivamente competitiva e impera la desconfianza. La relación se caracteriza por la falta de legitimidad otorgada al otro: no se da respiro. Es un proceso que asume proporciones irracionales e incluye intromisiones en la actividad del otro por medios legítimos e ilegítimos. En una empresa, hablamos de relación de conflicto cuando existe una puja sostenida entre sectores y cada uno pretende catapultar a su gente para tomar el control de un departamento. Esto ocurre también en las "guerras entre empresas". O cuando uno "se ve obligado a vender a precio vil". En tales situaciones, puede apelarse a una normativa haciendo un *llamado a la conciliación* por parte de una instancia superior.

Se dice *aceptación a regañadientes*, que Walton y McKersie denominan *containment-aggression*, cuando prevalece el antagonismo, las partes recurren a exhibiciones de fuerza y cada acto es analizado como ejemplo de una intencionalidad aviesa. Son características las dilaciones, las intromisiones y la construcción de artilugios. La acción se instala en el presente, pero remite con pena a lo que podría haber sido. Las partes se tratan con suspicacia, como en la competencia velada entre colegas, entre

miembros de diversos organismos trabajando en una misma tarea, o entre socios. El pensamiento es: "Si pudiera, estaría solo. El otro me exige, aguanto, y si acaso tuviera la libertad de hacerlo elegiría a otro a quien imponerle mi voluntad; pero por necesidad debo permanecer en esta trama." En todo momento las partes obstaculizan la posibilidad de avance del otro, y aunque aceptan cierta racionalidad externa para ligar su acciones, la relación se limita a lo requerido para garantizar su propia subsistencia. "Eso funciona como negocio. Cuando algo falla lo arreglan con dinero." Cuando las partes se sienten involucradas en la necesidad de un intercambio reglado, a menudo desacreditan a sus representantes pretendiendo desconocer las consecuencias, mientras cada una intenta ganar la adhesión ajena con carisma o coerción. Cuando las circunstancias lo exigen, a veces para aparentar la existencia de un lazo se acude a *árbitros* que deben imponer formas de acatamiento.

Hablamos de *acomodación* cuando las partes aceptan la existencia del otro, se reconocen ligadas a futuro y maniobran de forma tal de maximizar sus beneficios sabiendo que el otro también obtendrá los suyos. Ocurre entre quienes comparten una frontera o un terreno lindero e incorporan elementos que trascienden lo protocolar en lo cotidiano, en lo circunscripto local. En ese sentido, las partes admiten que cuentan con el otro y deben tenerlo en cuenta para armar sus proyectos. Aun así tiene primacía lo propio, desligado de posibles acciones conjuntas: la acomodación supone una actitud reactiva, pasiva, centrada en la aceptación del *statu quo*. Sólo se privilegia lo actual: los intercambios dan prioridad al consentimiento mientras se utilizan procedimientos de rutina para fortalecer la observación de lo inmediato y para zanjar diferencias. Existe cierto respeto entre las partes, que no se entrometen en el universo del otro, no compiten en sus internas. El nivel de confianza alcanzado se sustenta en la observación atenta y se advierte aprendizaje. "Nos llevamos bien... eso no quita que estén agazapados." Se sabe qué hace el otro y por qué. Aunque las relaciones sean formales, oportunistas y calculadoras, se valoran las prerrogativas y se avanza paso a paso. En un barrio, las asociaciones intermedias que comparten un objetivo se reúnen para considerar la mejor

forma de trabajar cierto tema, conviven desconfiando, aunque desearían armonizar. Crecen adecuando proyectos y fortalecen su posición relativa oponiéndose al otro. Su identidad surge del contraste por el opuesto de la identidad del otro. Ante las dificultades, instrumentan procesos de *mediación* con individuos del mismo ámbito respetados por ambas partes.

Se habla de *acuerdos cooperativos* cuando se acepta la legitimidad del otro y se reconoce que coexistirán elementos competitivos y colaborativos en el vínculo: las partes se preocupan tanto de lo mediato como de lo inmediato y se proponen avances a partir del descubrimiento de campos de interés compartido. Se instituyen códigos de convivencia y se sabe que siempre habrá otra vuelta. Los actores descuentan que la situación es anómala y que deberán operar con información y materiales que no dominan, y dedican tiempo a averiguar, a compatibilizar, a viabilizar y a incrementar el valor asociativo. En este caso, los fracasos se entienden como resquicios en el camino hacia algo desconocido y probablemente superador.

"No están en nuestra longitud de onda.  
Pero se entiende, estamos en economías distintas.  
Ellos viven en una economía de carencias,  
porque lo que les viene, les viene de arriba,  
pero con opulencias: nada los exige. Tienen tiempo."

Hay un proyecto y surge curiosidad por encaminarlo. En esas condiciones "encontrar la vuelta no es ser torcido, no es ser traidor." Las concepciones del mundo tienen puntos en común. Se comienza a respetar a la otra parte y a sus representantes y surgen relaciones personalizadas de consideración. Uno "se da cuenta" de que ciertas cosas serían posibles en la medida en que se alcance a definir una ingeniería de solución sofisticada que asegure el entendimiento duradero. Por ello se establecen mecanismos de intercambio y consulta que a partir de la defensa firme de los intereses generan condiciones para desarrollar criterios, pautas y normas orientados al alcance de los objetivos deseados. Se procura mantener o mejorar la relación. Se aprende de la experiencia. En esas condiciones se instala por fin la negociación, proceso en el que, para que el otro quiera seguir, en ca-

da paso hay un mínimo a alcanzar. Que puede terminar en un convenio, un contrato, una carta de intención, un apretón de manos. La naturaleza y pronóstico del proceso singular dependerá de cómo se equilibren obligaciones, necesidades y deseos en un despliegue inteligente de intereses y riesgos del que surgirán, en principio, aspiraciones y conjeturas (más tarde, compromisos e implicaciones calculadas).

La negociación estratégica que desarrollamos descansa en esta proposición y en este libro detallamos la secuencia de sus pasos. El proceso es efectivo cuando es Pareto óptimo, vale decir que no existe otra solución posible que mejore la utilidad para una u otra parte sin perjudicar a la opuesta. Y se extiende en la medida en que una o ambas partes entiendan que aún no han alcanzado sus preferencias. Como ya lo anunciáramos en la Introducción, se trata de un sistema. Vale decir que cualquier hecho producido en uno de los pasos del ciclo afecta lo que ocurre en otras etapas y niveles y, por lo tanto, los gráficos que presentaremos más adelante deben entenderse como mapas de ruta más que como recetas a seguir en una sola dirección.

### Lo sustancial y los aspectos interpersonales

Negociar significa que una persona, por sí misma, encara la defensa de sus intereses en aras de un proyecto ambicioso. *Aboga*: se defiende, habla bien de sí y de sus cosas porque debe pasar a resolver cuestiones de intereses parcialmente encontrados con otros que defenderán lo suyo con igual ahínco. Por lo tanto, lo vital es saber de qué se trata. Definir los límites del proyecto, sus intereses, sus implicaciones, y contra qué parámetros esa persona evaluará si la negociación se justifica y, en caso de desarrollarse, si fue exitosa.

La negociación plantea una situación esencialmente asimétrica, en la que se trabaja en forma iterativa, por aproximaciones sucesivas. Se descubre información que permite pensar a medida que se avanza. Pero requiere preparación: el progreso se logrará contra criterios y encuadres preelaborados, porque de otra manera el actor quedaría a merced de la sorpresa y la artimaña.

[Negocio es negación del ocio, es consolidación del oficio. Y la negociación permite mejorar lo que sin compostura y esfuerzo no se alcanzaría. Pero uno tiene que cuali-cuantificar sus aspiraciones, y después de hacerlo evaluar cuánto tolera la situación. Si uno entra en una negociación es para que este esfuerzo adicional le ayude a descubrir más ventajas a través del diálogo. Lo que descubre el negociador son nuevas contingencias, hechos y cosas que se encadenan desde el momento mismo en que comienza a indagar, siempre que antes haya prefigurado con mucha nitidez sus expectativas.

Ahora bien, se negocia con antagonistas –personas, grupos u organizaciones en una relación de interdependencia parcial de intereses, actuales y futuros– con los que debe instituir modos de colaboración, ya que el resultado y la implementación de lo acordado dependerán de su manejo de esa relación. Surgirán problemas de comunicación, tensiones personales, singularidades que dependen tanto de la situación que vive el otro como de su propia realidad, y cada parte atribuirá a cada propuesta y gesto un valor distinto. Según cuál sea su manejo del caso podrá o no alcanzar beneficios, podrá o no mantener o mejorar la relación. “Negociar es manejar los pleitos sin llegar a rupturas.” (Fischer y Ury sostienen que la negociación es eficaz sólo cuando cumple esas dos condiciones ya que, de no hacerlo, difícilmente se implemente el trato. Lo mismo expresan otros autores cuando afirman que la negociación es eficaz si produce un resultado sustantivo y un contrato social.)

## Negociación y sociedad

*El que pestañea, pierde.*  
(Sobrentendido panameño)

Los materiales incluidos en este libro fueron desarrollados en el marco de culturas de países latinoamericanos, no muy distintas de las de otros países que recién incorporan modelos democráticos de gobierno y encuadres liberales en economía.

Cuando uno se acerca entonces a otra comunidad, a otra sociedad, descuenta que la actitud frente a la negociación podrá vincularse con aspectos tan amplios y diversos como el tamaño de esa comunidad, sus hábitos y costumbres, sus niveles económico, social y cultural, la actividad económica principal, el origen de los ingresos de la población, el grado de centralización del poder, el desarrollo y aplicabilidad de su normativa jurídica, la composición de la población, el origen de las comunidades, su nivel de integración y actitudes frente a la diversidad, el nivel de educación, las cuestiones religiosas, las actitudes frente al desarrollo, la forma en que se asignan y adoptan funciones y se mantienen estereotipos y prejuicios, el entorno social, las cuestiones de clima, el idioma, la relación del gobierno local con el central, los niveles de salud y expectativa de vida y cuantos factores más específicos pudiéramos imaginar.

Para un norteamericano –dice Nierenberg– la negociación es el método menos engorroso para zanjar diferencias. Puede hacerlo tanto con la mera intención de explorar, y de esa manera arriesgar puntos de vista y delinear campos de potencial entendimiento y desacuerdo, como para usarlo en la elaboración de acuerdos de tipo práctico. El éxito de una negociación depende de: (a) si el tema es negociable –se puede vender un coche, no una criatura–; (b) las partes advierten las ventajas mutuas del intercambio y están dispuestas a resolverlo con un trato; o (c) las partes confían razonablemente en el otro, puesto que de no ser así las cláusulas a incorporar en el contrato harían impracticable el acuerdo.

En los países latinoamericanos, se suelen escuchar cosas de este estilo: “Se fueron contentos. ¿En qué nos habremos equivocado?” Semejante expresión se plantea en un marco societario en el cual negocian pocos y donde los individuos se desempeñan como adultos conocedores del magro amparo del marco institucional. La tradición recuerda que “mejor un mal arreglo que un buen pleito”, y sobran los ejemplos de individualismo autoritario. Ante otra frase simple del tipo de: “No puede haber una parte que gane y otra que pierda indefinidamente”, alguien recuerda que “el papel del negociador no está entendido ni probado en esta parte del mundo: no te olvides que en nuestro país, el que ga-

na, gana todo. Fíjate en política." O bien: "Acá el que tiene el dinero tiene todo." Décadas de sistemas de gobierno autoritario, tradición de oposiciones, de abundancia mal distribuida y recuerdo de castigos implacables producen individualistas viscerales.

Muchos reconocen el impacto de esa forma de actuar sobre quienes están acostumbrados a competir lealmente.

Cuando vinieron los de esa firma, muchos nos entusiasmos porque tenían un nombre, eran de primera. Pensábamos que crearían fuentes de trabajo en la región. Tenían una oportunidad extraordinaria: eran los primeros en traer tecnología de avanzada y el mercado hubiera sido enteramente de ellos. Desgraciadamente eligieron mal, y se conectaron con un individuo que vendía gato por liebre. No se dieron cuenta, le creyeron, perdieron seis millones de dólares y la posibilidad de ingresar en el futuro. Hoy nos cerraron las puertas, nuestra imagen quedó por el suelo y nos llevará años, y mucho dinero, revertirla. Además hablaron y cambió la forma en que viene otra gente de aquel país a hacer negocios. Nos afectó a todos en nuestra actividad, porque ahora cada negociación es mucho más difícil para todos, incluso para los que no saben nada de aquella mala experiencia anterior.

Este texto no ignora las prácticas ni las contrariedades de la negociación contenciosa. Cuando "la otra persona me importa tres rábanos". No olvida que mucha gente dice que no sabe negociar, y entonces se acerca a negociar con angustia: teme que sus oponentes actúen con picardía, porque así fueron educados y es lo que les indica la cautela. A veces, como respuesta acrítica, pretenden defenderse tácticamente. Esperan recetas, técnicas prácticas y, sobre todo, sencillas, para superarlas. Se piensa entonces en halagar al otro o centrarse sólo en cuestiones simples, abrir con exigencias desmesuradas y regatear, postergar y cuestionar todo, usar tácticas, protegerse mintiendo, como el que por ejemplo dice que no tiene autoridad y debe consultar a otros, o que tiene otras ofertas en puerta. Hay quienes seducen, o "psicopatean", programan reuniones en horarios inconvenientes, actúan con exabruptos, acusan al superior de pretender más, imponen, esperan hasta el último minuto.

Los casos que elegimos se desarrollaron en esta cultura y las descripciones procuran reflejar ese carácter. Que muchos

hayan tenido éxito no significa que representen la modalidad prevaleciente. Pero también habrá que valorar los logros:

Sobre todo tener cuidado con la voracidad que produce el éxito. Porque hay quien piensa: "Yo a éste me lo fagocito", y eso produce desgaste. Y ni me doy cuenta de que él me estaba mandando señales para hacer algo mejor juntos.

Cuando tomamos el caso, nos propusimos olvidar el pasado. Queríamos fijar una posición firme, cumplir con lo pactado, dar lo que correspondía, hacer cumplir lo que acordáramos. Más tarde lo conseguimos porque hicimos cosas importantes con buenos resultados y ahora sucede que son todos expertos en Relaciones Gremiales. Porque insistimos en que debemos quedar todos cerca el uno del otro, estamos todos los días conversando y somos responsables de lo que pasa.

Pero la decisión más difícil es ponerles límites a los de adentro, que se ceban. Entonces a veces hay que decirles: "si eres tan valiente, hazlo tú". Ahí los tipos reculan, ahí entienden que fuiste tú quien puso la cara. En un momento tuve que decirles: "Lo que ustedes quieren, yo no lo sé hacer. Aquí tienen las llaves del escritorio...", y me levanté.

Vivimos en una sociedad acostumbrada al litigio. Cotidianamente nos enfrentamos con prácticas poco éticas, penadas por una ley ausente. O bien con conductas autoritarias:

Al salir de una reunión con sindicalistas cuidadosamente articulada a pedido de la Dirección, y después de lograr, por fin, que comenzara la conversación, aparece el dueño de la firma en el corredor del apartamento en donde tienen sus oficinas los directores y dirigiéndose exclusivamente a los sindicalistas grita a voz en cuello: "Cuando terminen con ellos —los gerentes y consultores— recién empieza la negociación. Véanme y seguro que arreglamos."

Sin embargo, negociación implica preocupación por la probabilidad de aplicación de lo acordado. Se habla, por lo tanto, de *dual concern*, de un sistema en el cual por lo menos una de las partes tiene conciencia de las necesidades del otro. Selekman señaló sus méritos allá por 1947: los negociadores laborales pueden usar la negociación como mecanismo socio-psicológico que contribuye a liquidar las hostilidades y como procedi-

miento voluntario con el cual las partes deciden por sí mismas en función de sus intereses. Habrá quien diga, no sin dolor, que "negociar es el precio que debo pagar para conseguir una ventaja mayor"; "aprender a ceder en el proceso para tomar una ventaja"; "perder para ganar", expresiones todas de un narcisismo herido. Efectivamente, negociar significa supeditarse, sujetarse a condiciones, quedar limitado a eventuales caprichos del otro. Pero también es cierto que la capacidad negociadora de un individuo depende de su habilidad para advertir que el concepto de valor puede ser distinto para diferentes personas. Manejos de sí mismo que pueden desarrollarse en todas las culturas, pero que en algunas señala a los adelantados, a los sagaces, a los tenaces y perspicaces.

Si la negociación se traba, puede incluirse a un mediador que facilita y auxilia, que los hace sentir partícipes. Y cuando fracasa la mediación se llega al ámbito de la justicia y se instituyen procedimientos obligatorios: el arbitraje o, ante el litigio, la figura del juez. En estos casos las partes pierden el manejo del conflicto: se hará lo que diga la ley por más que lo que ésta decida no necesariamente convenga a las partes, a menos que uno compre a los jueces.

### Metáforas subyacentes

Raiffa dice que una negociación puede sustentarse alternativamente en una de cuatro metáforas: el regateo, la elección conjunta, la investigación conjunta o la construcción conjunta de un futuro. La primera entiende a la negociación como un juego de suma cero: una parte gana a costa de la otra. La segunda supone que una negociación implica la evaluación conjunta de opciones y su aceptabilidad por los contendientes. La tercera entiende la negociación como el análisis de un problema que exige que expertos de las partes analicen y desarrollen mecanismos formales de resolución objetiva. La última se dirige no sólo a la situación actual, sino también a desarrollos ulteriores. Se refiere a una matriz que representaremos así:

	Intereses	
	Opuestos	Compartidos
Sin necesidad de fortalecer vínculo	1 Negociación contenciosa	2 Negociación técnica puntual
	3 Negociación distributiva	4 Negociación integrativa
Conveniencia de fortalecer vínculo		

Conocedor de estas probabilidades y de que la concertación de cada paso es una práctica artesanal, el negociador se mueve como una lanzadera que arma urdimbres de satisfacciones, porque puja para un lado sabiendo que está en la naturaleza del otro pujar para el otro lado. Se centra en los intereses e irradia credibilidad para que el otro vuelva solo. Sabe que el viejo principio salomónico que sostiene que lo mejor es cortar al chico por la mitad es bueno sólo cuando el objeto en disputa no es una persona, y hace sus relevamientos diagnósticos a medida que avanza el proceso. En tanto observe sin apasionamiento, con mirada decorosa, encontrará un campo dinámico en el que aparecen y desaparecen tres tipos de elementos:

- si recién se empieza; si existen antecedentes que incorporen recelo o reivindicaciones; si es por única vez; si las partes no se conocen, no tienen motivo para crear una reputación, y desconfían; si la credibilidad está mellada; si es alto el peso de metas egoístas, agresivas, defensivas; si se anteponen elementos del pasado y gran parte del tiempo se dedica a cuestiones de conflicto; si prima la irracionalidad y las disputas, entonces se privilegian necesidades y obligaciones;
- si el proceso está encarrilado; si se está creando una relación; si las partes se necesitan; si se conocen; si están crean-



do credibilidad; si es alto el peso de metas egoístas, defensivas y competitivas; si se le da lugar a elementos del presente y gran parte del tiempo se dedica a cuestiones de problema; si es más probable que se intente dejar de lado la intuición y la improvisación y tenga mayor peso la racionalidad basada en el manejo de transacciones, preferencias y reparos, con mayor presencia de aportes de profesionales;

- si hay satisfacciones ciertas; si la relación es sólida o la crisis importante y las partes se necesitan; si surge un proyecto convocante; si las partes se conocen y pueden confiar; si es alto el peso de metas competitivas y colaborativas; si se le da tiempo a elementos del futuro y gran parte de los esfuerzos se dedicarán a cuestiones dilemáticas, consolidando nuevas alternativas.

Cada una de estas metáforas tendrá vigencia en función de estos componentes y los negociadores construirán su vínculo y resolverán sus diferencias en esos marcos de referencia.

### Formas de negociar

Dijimos que hay negociación cuando dos o más partes tienen intereses parcialmente encontrados, no les satisfacen los mecanismos existentes para encararlos y dedican tiempo a investigar e inventar otra forma de relacionarse. En ese proceso conviven el campo minado, la resolución de problemas y el instrumento para la creación de un proyecto ambicioso.

Esta tríada es constitutiva, y se hace improcedente postular una forma de negociación *win win* (gana gana) separada de aquellas modalidades que no son alternativas sino inherentes al proceso en sí. Es en beneficio mutuo aquella negociación en la que, descontando que en cualquier momento una parte puede hacer uso de la intemperancia, la discontinuidad o el capricho, se minimice, morigere y mitigue el uso de esos recursos y conductas. Pero sería ingenuo desconocer su potencial utilización en la medida en que se opere con cuestiones de poder.

### Negociación en campo minado

La negociación forzada, contenciosa, polémica, a pérdida, es la que deja al actor inerte frente a un poder omnímodo: una parte gana destruyendo a la otra. Como gato mordiendo la cola, la obligación de negociar fuerza al protagonista a desempeñarse sin recursos en un imaginario proceso de toma y daca en el cual la única opción parece ser la humillación, el regateo, y el engaño, en tanto el otro está habilitado para exigir cesiones, concesiones, entregas. "Sabes que vas a entregar, y por lo menos se la haces dura."

La negociación impuesta surge en el caso en que uno se sabe vulnerable, cuando las circunstancias favorecen desmesuradamente al otro y lo único que uno puede hacer es especular con que encontrará alguna flaqueza que le permita perdurar (teme el combate caníbal). "El que no tiene nada tampoco puede esperar la protección de la ley." En esas condiciones, el peso de la negociación está reducido a un protagonista que tiene sensación de encierro, de callejón sin salida, que siente que la única opción viable es la de restringir la importancia de las concesiones. Aguantar y sufrir para poder sobrevivir. Obst sostiene que ante el poder hegemónico se pierde la intención previsible de cada parte de ejercer control para eventualmente prevalecer, porque se enfrenta a un ejercicio desmedido de coerción de parte de quienes ejercen el poder de manera hegemónica, como quien dijera: "Lo mío es mío, y lo tuyo también". Obst señala que estos individuos operan desde la usurpación, usan puntos de apalancamiento, usufructúan del acceso a información reservada, manejan las percepciones de terceros a su favor.

Hablamos de *usurpación* cuando una de las partes se apropia de una situación, humillando al otro con el propósito de mantenerlo desequilibrado. Cuanta más presión desarrolle uno, más probable es que el otro se equivoque y sea vencido. Así entonces, uno se limita al presente, hace alusiones ofensivas al pasado y usa tácticas que desestiman la legalidad y la legitimación: intimida, asusta, crea condiciones en las cuales la otra parte se debilita sólo de pensar que debe encarar a quien tiene enfrente. El placer de batallar para alcanzar posiciones de poder deja

exhaustos a sus interlocutores, que se saben rivales aun antes de conocerse. Su reputación lo antecede y es tan atemorizadora que él saca provecho de ella sin desgaste de energía. Por ese motivo actúa con fuerte egoísmo y desprecio hacia el otro, con intrepidez, audacia, persistencia.

Es necesario anticipar cada movida del otro. Si uno se equivoca el otro gana ventaja y avanza. El negociador duro se siente avalado para hacer lo que hace. Quizás podamos compararlo al juego de sumo, en el que uno de los contendientes mantiene su lugar, su territorio, y gradualmente avanza para atrapar al otro, empujándolo y fijando posiciones, invadiendo los espacios del otro, dominándolo. Son tácticas profundamente posicionales de dominación y de acceso al poder. El que avanza lo hace para destruir.

Quien ejerce el poder en forma hegemónica construye fuerza propia en función de mecanismos de apalancamiento. Cosecha elementos que otorgan poder con el tiempo. Por ejemplo, a través de favores concedidos que crean deberes y que hace valer cuando se los requiere. Se forma así una red en la cual cada uno colabora como parte del brazo de palanca de terceros más poderosos, en la medida en que uno es visto como divisa de aquellos y, en ese sentido, palanca es tanto fuerza como imagen visible de poder.

En estas circunstancias, aun siendo débil, una de las partes puede mantener cierto equilibrio cuando no depende del otro —*mis ventas contigo son menores que mis ventas con terceros*—, cuando tiene conocimientos que lo favorecen —*te conviene incorporar mis productos en tus stands*—, y cuando en la situación no se denuncien las propias limitaciones —*los terceros no saben de mi relación contigo*—.

Sin embargo, ante la probabilidad de negociación a pérdida, la clave es preguntarse si la relación tiene algún interés.

Hablamos de quienes favorecen la negociación a pérdida y dan por supuesto un medio en el cual las mismas reglas que imponen afuera rigen adentro, en su propia organización. Se entienden desarrollando sus actividades en un contexto sin leyes, anómico, y por lo tanto es difícil lograr que algo se haga en el marco de su propia organización porque la información no circula y, al contrario, quienes se desenvuelven en ella se ponen

trabas recíprocamente. En esos círculos se valora lo sanguíneo y el encuentro de dos sanguíneos provoca ineficiencia porque consideran que *hacer es mejor que pensar*. En esas condiciones la información es una divisa: llegar a tener datos que nadie más posee implica una ventaja competitiva. Tener información es dejar de ser rehén, y aun cuando uno llegue a serlo, por lo menos no se sentirá tan vulnerable. Quien posee la información la protege celosamente y forma alianzas, cuida los flancos, pasa a ser conocido como alguien que tiene accesos ajenos a la mayoría y es valorado porque se supone que eventualmente puede aprovecharse de esa posición relativa. Por más que "acá, cuando ganas, es un empate."

### *La negociación como resolución de problemas*

Raiffa se refiere a negociaciones sustentadas en metáforas de elección, o bien de investigación conjunta, casos en los que la negociación se entiende como un proceso en el cual cada parte tácticamente defiende sus posiciones en función de criterio profesional, reglas de juego, aporte de especialistas que sobrentienden que el caso ha de ser resuelto por única vez. Es un proceso convencional en el que se establece un espectro de negociación, se incorporan recaudos técnicos y se encarga a quien mejor está capacitado para hacerlo.

En ese marco se confía que, en la medida en que sigan vigentes ciertas condiciones externas, se respetarán reglas de juego que son las que instalan la relación. El peso descansa en actores, individuos que desarrollan su juego en un marco escénico donde las partes encuentran su justificación en una trama que contempla desviaciones ya previstas a las propias reglas. Los habrá más competentes, flexibles, amplios, pero todos se apoyan en reglas de juego del marco interno, y la información que uno obtenga sobre esa constelación cultural ayuda a prever las movidas y las respuestas.

Las partes, por lo tanto, se acercan a la negociación con cierta comodidad, después de haber cumplido ya una determinada formación y preparación, y en caso de no haberlo hecho son ca-

paces de regular sus acciones en un contexto que no les será ajeno. Subyace al proceso una racionalidad instrumental que sujeta la relación entre los actores. Existe aprendizaje acreditado y transmitido. La negociación es parte de la valoración de una función y por eso cada encuentro es puntual sin ser dramático.

En este tipo de negociación hay búsqueda constante de información, se crean referencias y marcos que limitan con rigor el campo de los intercambios y se asume que los intereses encontrados del otro no necesariamente ponen la relación en peligro, en tanto cualquiera de las partes puede abandonar el campo. Las diferencias se manejan, hay elección de tiempos y terrenos: se sabe que si dos quieren comprar un mismo cargamento de naranjas, el uno puede necesitar la pulpa para jugo, el otro la cáscara para dulce.

Las dudas caben en tanto uno no sabe hasta qué punto lo que logra es la mejor alternativa posible, ni tiene garantizada la implementación de lo acordado, salvo que se creen salvaguardas legales que, sin embargo, pueden ser quebradas en la medida en que las condiciones anteriores cambien.

### *La negociación como instrumento para la creación de un proyecto ambicioso*

También es Raiffa quien alude a negociaciones apoyadas en la metáfora de la creación conjunta de un futuro. En este caso la negociación se dirige a favorecer desarrollos ulteriores y no sólo a resolver constructivamente la situación actual. Esta opción se sustenta en la fuerza derivada de la concepción de proyectos heterodoxos y surge cuando las partes anticipan una crisis o se encuentran sumergidas en una situación inédita que obliga a una relación innovadora. El futuro se vive con intensidad y plenitud, salta sobre barreras, modifica actitudes y comportamientos, obliga a asumir posiciones inesperadas, imprevistas.

También se manifiesta cuando se ejerce un liderazgo: en ese caso el futuro exige valores distintos, transgresiones fundamentales, se concentra la acción en pocas líneas aventuradas, se

convoca a los mejores. "Surge un proyecto personal que te distingue, que te oxigena". "La magia te vuelca disciplina." Hay quienes lo hacen como parte integral de su tarea profesional, recogiendo y procesando inteligencia, haciendo un barrido sistemático de la realidad y de sus proyecciones. Retropolando, en fin, visiones *-scanning, early warning-* que proponen articulaciones novedosas en medio de una masa de información inconexa y viabilizan el proyecto a través de alianzas y asociaciones creativas. Habrá quienes lo hagan como respuesta a una situación singular. En todos los casos, esto da lugar a creación de valor y anticipación innovadora.\*

\* En general se da a esta última opción el nombre de *win win negotiation*, entendiéndose que la negociación polémica es aquella en la que ambas partes pierden (*lose lose negotiation*), porque aun cuando una de las partes sienta que venció, el posible próximo encuentro se convierte en escaramuza de desconfianza con ánimo de vengarse. Una segunda opción, la convencional (*win lose*) se refiere a la situación en la que una de las partes gana lo que la otra pierde. Me parece que definir esas tres instancias de manera mecánica banaliza un proceso caracterizado por un alto nivel de refinamiento y complejidad. Preferiría decirlo así: es tarea del negociador estratégico limitar la emergencia de procesos de negociación a pérdida, asegurar el desarrollo de una negociación convencional y estimular procesos que abran el campo de la negociación en beneficio mutuo. El negociador ha pasado por todas esas instancias: tiene "calle". Sabe qué es haber negociado en un campo minado en el que se simula cooperar buscando exclusivamente ventajas cortoplacistas. Pero *varón no es batidor*, es fiel a sus principios: conoce códigos entre delincuentes (sobre todo en países emergentes, en los que el sistema legal es endeble, opera de modo poco predecible y extiende el significado de la palabra negociación a operaciones ilícitas). El negociador, en resumen, se desenvuelve en un contexto en el que se alternan *conflictos* donde tiene que detectar pérdidas y beneficios, *problemas* a los que se les puede encontrar una mejor solución, y *dilemas* en los que cada elección tiene sus costes, pero el peor de todos ellos es no hacer nada. Se me ocurre que una negociación es del tipo *ganar ganar* cuando el placer se hace mayor que la apatía. Y recuerdo a propósito el comentario de un colega: "Reconoces una plaza buena cuando ves gente que hizo cosas. Y si no las hizo a costa del otro, entonces ahí queda descontento el villanaje. En cambio, en otras plazas hay que convivir. Uno tiene que aceptar sentirse contaminado".

## LA NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

### Se aprende

Aprender, aprendemos todos, es algo que hacemos cotidianamente. La pretensión absurda sería *enseñar* a negociar. A lo sumo uno puede acompañar como guía a alguien que está asumiendo una actitud negociadora y necesita ir hacia la otra parte para que esa otra parte desee allanarse a un diálogo.

El proceso es asimétrico: querer conversar cuando una de las partes entiende que necesita o podría necesitar algo del otro, mientras sabe que el otro tiene diferentes aspiraciones. Es previsible que el deseo de acercarse se trabase al principio con la convicción de que el otro valorará en exceso aquello que lo hace diferente.

La incomodidad es lo común en una negociación de límites entre países amigos, en la contratación de servicios profesionales o en altercados entre familiares. Y, sin embargo, cada caso será distinto en tanto involucra contextos hostiles, indiferentes o amigables, individuos que negocian por sí mismos o por terceros, personas responsables de un cargo o miembros de una familia, urgencias o trivialidades, obligaciones o deseos.

Ahora bien, la teoría que uno desarrolla se alimenta de la práctica *en ese sitio y en ese momento* y sólo sirve, en principio, para ser puesta a prueba un instante después. Pero en ese instante algo puede haberse corrido de lugar.

Las negociaciones comerciales, gremiales, comunitarias y diplomáticas son evidentemente distintas. Pero el sistema que desarrollamos propone lo *general* de una negociación, vale decir ciertos abordajes y una secuencia de pasos que caracterizan procesos ya cumplidos y realizados con éxito en la práctica. A partir de ese co-

nocimiento y de una primera composición de lugar, uno puede imaginar lo *particular* de la negociación, en tanto estará en condiciones de discernir y desagregar elementos que le permitirán concentrarse en probables características del caso que le preocupa. Pero lo *singular* de la negociación sólo se advertirá a medida que ésta se desarrolle. Más aún, el proceso se comprenderá una vez pasado el tiempo, superadas las controversias e implementados los acuerdos, cuando las consecuencias hayan dado lugar a nuevas formas de relación entre las partes y, sobre todo, en sus internas.

*Yo nunca llego a una conclusión  
hasta que esté todo terminado.*

(Orson Welles, *La Dama de Shanghai*)

### Co-legas, pero dis-pares

*Cosa extraña, en el momento de la negociación  
uno está solo, pero no está sin los otros.*

(Escuchado en un Taller de Negociación Estratégica)

La negociación es el proceso a través del cual se incorporan trazas de colaboración en casos en que no las había ni tenía por qué haberlas. A diferencia de un litigio, en el que el juez dictamina y dice cómo fue, recuerda qué debe ser y sugiere qué sea, en una negociación las partes saben que lo del otro puede ser, actúan como si sólo fuera valedero lo propio y, sin embargo, si llegan a un entendimiento, deciden proponerse que ciertas cosas sean. Es decir que establecen reglas totalmente impracticables, a menos que accedan a llevarlas a la práctica por algún acuerdo basado en sus conveniencias relativas que, por lo tanto, pasan a tener legitimidad.

Siendo dispares –individuos con diferentes intereses, prioridades, sueños, conscientes de que su desigual relación instala corresponsabilidad–, pasan a ser colegas, personas abarcadas por la misma ley y, en ese sentido, dueñas de mantener ciertas reservas frente a terceros, en la medida en que conversen y debatan, sin hacerlo necesariamente en forma directa. Kennedy los llama *antagonistas cooperativos*.

Rosana  
Sampson

Bernardo Zeller

### Com-prometerse des-apasionadamente

En una negociación es tan imprescindible la claridad en la transmisión como necesaria la prudencia, por lo que es frecuente el disimulo, y quien no lo ejercita corre el riesgo de estar impedido de lograr lo que se propone. Se aceptan entonces las medias verdades, se juzga transmitiendo certeza y dejando lugar a la ambigüedad, se pregunta en forma indirecta, se entrega información para constatar cómo es procesada. Se trabaja en el campo de lo público exigiendo intimidad. Uno tiene que ser realista con capacidad imaginativa. Es conveniente mostrarse considerado y sin embargo firme. Para ser creíbles, las conductas tendrán que ser rigurosas pero al mismo tiempo flexibles.

En un juego donde se involucran dramáticamente, los antagonistas actúan en forma displicente: las palabras que dicen aluden a sólidos vínculos posibles y las acciones a las que se comprometen se limitan a garantizar el presente. Todo esto es, sin duda, campo propicio para el engaño y la vituperación. Los dos se quedan callados, salvo que una o ambas partes hayan percibido que recorrer el camino es preferible a no hacerlo. Estamos en el campo de la *firmeza no beligerante* (Deutsch), o de la *rigidez flexible* (Pruitt y Lewis).

Casfi menciona el *oxímoron* como una de las características de la creatividad. Oxímoron, sí, esa figura retórica en la que el calificativo dice algo que se opone a lo que denota el sustantivo (*afecto cruel*, o *apurarse lentamente*). Y quien negocia sabe que la contradicción es parte del proceso: descuenta que difícilmente alguien asegure que lo que sostiene un día no pueda sensatamente ser modificado al día siguiente, no por capricho o mala voluntad –elementos que sobrentiende– sino porque surgieron otras informaciones y recursos, o porque al avanzar o postergarse opciones de la negociación se alteran ciertos elementos que afectan a sus intereses. Es así que en una negociación la comunicación es un recurso delicado. El que acude no siempre es el que está. Lo que se dice no circunscribe lo que se necesita informar. La cordialidad es, a menudo, sólo cortesía.

Por eso mismo el establecimiento de protocolos es el primer requisito –“Lo primero que necesito es definir la realidad”–, y quizás a esto se deba que en muchos casos se compare

la negociación con los juegos de cartas. En español hablamos de *cara de póker* y de *patear el tablero*, mientras los franceses hablan de *atouts*, triunfos, y de *enjeu* (lo que está en juego). Como consecuencia de la naturaleza del proceso —juego de adultos tendidos entre el triunfo y el fracaso—, una negociación efectiva complementa artesanalmente estrategias de *forzamiento* con estrategias de *estimulación*. Descansa tanto en la invitación como en la demostración de fuerza (Walton y McKersie).

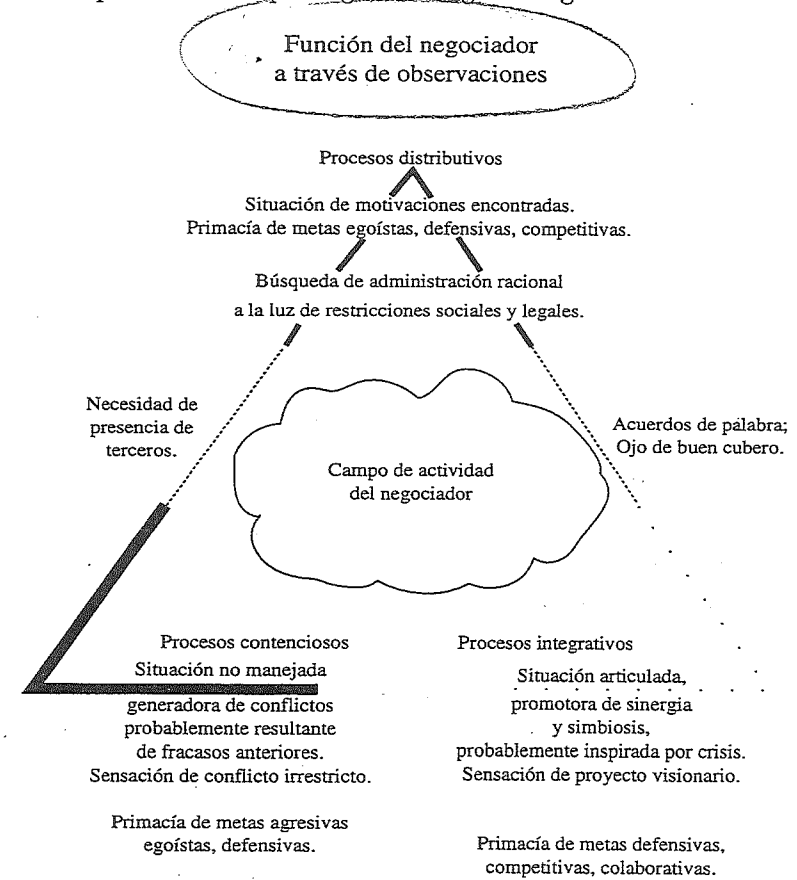
Quien se maneja con pocos escrúpulos utilizará esta característica de la negociación para aplicar las tácticas que mejor se avengan a sus valores: confabular, escamotear, reclamar, exagerar, desacreditar, mentir, mostrar falso interés, amenazar, engañar. Quien tenga, al contrario, aunque sea un mínimo marco de conducta, sabrá que el otro nunca se sentirá seguro de que uno no apele a tales argucias, y aun así definirá su comportamiento con la intención de que el otro lo respete porque, conociendo y sabiendo usar las trampas, puede dejarlas de lado y denunciar su uso cuando éstas irrumpen.

Por eso en una negociación ninguna respuesta es categórica, salvo la de las categorías que desarrollan las partes. Las partes tienen intereses opuestos y es improbable encontrar la mejor estrategia, la solución ideal o la respuesta óptima; lo único que cabe es dibujar un vehículo que las satisfaga, en poco tiempo y con réditos claros. Reconocer la provisionalidad de los objetivos, e incluso de los entendimientos, para lograr soluciones contingentes. Lo cual, como tarea, es modestamente enorgullecedor. Porque se debe estar siempre alerta. (Para relatar sus experiencias profesionales en Hollywood, Obst elige el título *Hello, he lied* —Hola, me mintió—).

### El campo del negociador

El negociador es un equilibrista: tiene a su cargo la tarea de llevar y traer, y debe conducirla en un campo de contornos cambiantes. Es responsable, por lo tanto, de un resultado que depende de su habilidad para manejar interdependencias entre personas, temas, prioridades. Despliega su actividad en el centro de un imaginario triángulo que cubre el territorio de procesos contenciosos, distributivos e integrativos, cuyos vértices representan formas extremas y son

incompatibles. El primero señala el lugar del conflicto irrestricto, el segundo marca el objetivo de racionalidad objetiva, el tercero las relaciones de asociación fraterna. A pesar de que existen separaciones profundas entre cada uno de esos niveles, el negociador recorre las cornisas como si fueran un único prado ("Ese juega en suelo de ladrillo y en suelo de cemento", escuché decir sobre un colega brillante). Ese proceso es el que registra el siguiente gráfico.



Los tres vértices representan formas extremas y son incompatibles; no así en formas disminuidas en el cuerpo del triángulo.

Con intención didáctica, ciertos autores distinguen las negociaciones distributivas de las integrativas y parecen dejar de lado que toda negociación incluye lo impulsivo, la vocación de prevalecer a toda costa. Quizás esto se deba a que esos textos fueron escritos por hombres que ponen énfasis en lo operativo. Y la distorsión puede crecer en la medida en que, al escribir, reflexionan para explicar, ponen sus ideas en orden, se sientan y redactan en forma pedagógicamente lineal. Más aún, esta tendencia se revela por el acento que ponen en la recomendación de encarar la negociación como la resolución de un problema. Su tradición es la desagregación y la simplicidad, requisitos para instalar un orden que permite vivir mejor. Con una responsabilidad limitada.

En las sociedades latinoamericanas se da en cambio prioridad al análisis de una situación potencialmente negociable como esencialmente conflictiva, presunción avalada por lo cotidiano. Esto podría explicar la tendencia a resaltar los aspectos contenciosos de cada situación, en tanto una negociación aludiría menos a cuestiones analíticas y más a temas de poder, legitimidad, identidad, pertenencia, y provocaría la emergencia de afrentas y defensas personales. Sin duda, cuanto más uno se encuentre con una persona proveniente de una cultura que privilegia las relaciones, mayor será el contacto afectivo y la pasión, mayor la plasticidad y la visión lírica, y consecuentemente mayores la poca eficacia, la falta de orden, la dificultad de concreción.

### En español, tribuir significa contribuir

Negociar implica actuar en la incertidumbre, asumir el riesgo de acercarse a lo ignoto. Evoca arrebatos eufóricos de ganancia seguidos de sensaciones de pérdida trágica. Pero además alude al coste del acercamiento, a tributos. Entiende las dificultades que las sociedades reconocen y rescata la psicología: negociar es pagar un coste sin saber si la transacción será beneficiosa o perjudicial y saber que lo será en la medida en que se establezca un vínculo con terceros que no se rigen por las mismas normas.

Tribuir, del latín *tribuere*, remite a tribu, tribunal, atribuir, distribuir, contribuir, retribuir. El núcleo de la palabra es tributo y alude a lo que debe pagarse por el derecho de pertenecer a un grupo humano. Es una exigencia de prospectiva que instala confusión y la consiguiente necesidad de comprender, encuadrar, resguardarse (mientras al mismo tiempo uno desea evitar que lo haga el otro porque con ello se incrementaría la probabilidad de que crezca el beneficio, en tanto el otro estará menos advertido que uno y no podrá sacar ventaja de la propia confusión). El proceso de individuación instala en algunos el apasionamiento, paraliza a otros, y hay quienes incorporan aplomo pasada la incertidumbre, incorporan confianza a la luz de la diversidad. Apelando a la experiencia vivida y a las fuerzas extraídas de un proyecto convocante, hay quienes aprenden con consideración y construyen una reputación aun en contextos anómicos.

Negociar es tarea de trasterrados\*, de quienes pisan territorio nuevo sin perder el terruño. Copian a los mejores para hacer las cosas a su imagen. Saben que tienen menos de lo que desean y que cualquier posibilidad estará en ciernes. Para eso necesitan vincularse constructivamente a través de acciones que exigen reconocer que se comienza con presunciones y *atribuciones*, realizadas en soledad —o en un ámbito en el cual no están sujetas a cuestionamientos— y aceptan juicios sobre su validez o sus alcances en la medida en que otros las mencionen; suponen que del acercamiento pueden surgir *redistribuciones* que estarán sujetas a controversia. Un ejercicio que, superados esos avatares, puede crear *contribuciones*.

La posibilidad de una negociación requiere trabajar en dos frentes, uno explícito, manifiesto, accesible desde criterios de experto —qué está pasando—, y otro implícito, latente, accesible en la medida en que el actor se conozca —qué estoy sintiendo, qué sienten los de mi lado—, que es el que recomienda la creación del papel de quien negocia controlándose.

\* Trasterrado es la palabra que usan los aragoneses para referirse a quienes viven lejos de su tierra.



La más antigua definición del rol del diplomático —*De legatio*, Ottaviano Maggi, 1596— recomienda que “el embajador ideal debe ser un teólogo erudito, conocedor de Platón y Aristóteles, capaz de resolver problemas abstrusos con corrección dialéctica sin previa preparación, experto en matemática, arquitectura, física, derecho civil y canónico, capaz de hablar y escribir en latín, y de conversar en griego, español, alemán, francés y turco, humanista de rango, conocedor de los autores clásicos, experto en estrategia militar, de buena familia, rico, de buen porte y amante de la poesía”. (Lo exhaustivo de la lista recuerda más una plegaria que un perfil profesional). Aun siendo el que representa a las partes, incluye requerimientos técnicos y humanos, y agrega dotes de seducción. El diplomático trabaja prospectivamente, sabiendo que lo que se dirime debe aclararse cuanto antes. Define lo que está pasando; cómo esto afecta al otro; cuánto sabe que puede saber, cuánto sabe que jamás alcanzará a saber, cuáles son los límites. “No busquemos más límites que los que existen”. Define términos de negociación —cifras, palabras, marcos de entendimiento— y se pregunta: “Para llegar allá, ¿qué deberé hacer?”, iniciando así la dinámica de la negociación: “¿Qué debo ampliar, quebrar, tender, para dar nuevos significados a viejas historias?” “¿Qué es lo legal, qué es lo legítimo?” “¿En qué nos detiene el hecho de que el otro exista? ¿En qué nos beneficia asociarlo?”

Nuestra concepción instala la negociación a pérdida como parte esencial del proceso y se diferencia así de la que llamamos convencional. El negociador —lo dijimos— cubre las exigencias de los tres campos. Sin embargo, nobleza obliga, es interesante recordar que, en sus análisis de diversas negociaciones gremiales, Walton y McKersie concluyen que las negociaciones exitosas muestran la complementación de conductas de presión y de estimulación, lo que de por sí alude a que en diversos momentos de una misma negociación se cubren los tres espacios del campo.

Pero lo que para una parte es una necesidad puede ser un interés para la otra, un proyecto para un tercero, o viceversa, y esto puede modificarse. Hecha esta advertencia, en el vértice de lo contencioso prima la consideración de necesidades, de

“lo que no puede evitarse”, de “lo que constituye una obligación”. Negociar desde las necesidades contempla enfatizar cuestiones de carencia, escasez, apuro, peligro, represalias, amenazas.

Las transacciones características del primer vértice, esencialmente tácticas, no tienen en cuenta al otro. Blaker, por ejemplo, describe el estilo japonés de negociación como *probe, push and panic*, vale decir sondear, maltratar y sobrecogerse de pánico. En esta práctica el observador atento advierte más el ritual de la negociación que una demostración de intercambios interesados y descuenta que esta modalidad sobrentiende cada intercambio como único, la relación caracterizada por interrupciones, y en caso de establecerse vínculos, la escalada del conflicto y el descubrimiento de trampas y entrampados. “Y no es trabajo mío despertarlo si está dormido.” La preocupación esencial es atacar mientras uno se defiende del ejercicio de la coerción: contener, frenar, impedir, saber que la acción se expresa con violencia. Cuando se sale de ese ámbito, una de las partes puede no saber conducirse. Un ingeniero explica: “Tengo dificultades en mi negociación con el jefe de la obra que responde al socio. No daba pie con bola y mi jefe me decía que tenía que tenerle paciencia. Lo que pasa es que esta es la segunda obra en la que somos socios. En la anterior ellos tenían el 65% y nosotros el 35%; en esta nosotros tenemos el 65% y parece que él así no sabe trabajar.”

Pueden ser necesidades la supervivencia, no perder lo que se tiene, ingresar o seguir en un mercado, mantenerse en una posición de relevancia, lograr la aceptación de una propuesta, ser reconocido como par, ser tenido en cuenta. En el vértice superior de nuestro gráfico dominan los intereses, aquello que conviene a un propósito. Allí se hacen presentes cuestiones de utilidad, provecho, beneficio. Negociar desde los intereses significa, por ejemplo, cerrar una cuestión, evitar coste y tiempo de litigar, evitar tensión y proteger la salud, reconocer perjuicio, proteger y preservar la reputación, establecer un precedente, castigar, obtener reconocimiento de que se estaba en lo cierto, cubrir apariencias, ahorrar / ganar tiempo, honrar justicia y equidad.



Negociar desde los proyectos implica tanto proponerse superar dificultades críticas como abrir el campo a nuevas alternativas. Y son proyectos todos los emprendimientos en los que las partes conciben, elaboran, forjan, llevan a cabo, ejecutan, transgreden el marco habitual. Se trata de aquellas negociaciones en las cuales la innovación da lugar no sólo a lo inconcebible sino a aquello que aun en ese lugar no se habría ensayado con éxito.

El negociador opera dinámicamente en esas tres instancias: reduce incertidumbre y ambigüedad en el primer vértice, incorpora sensatamente lo concreto en el segundo y alecciona sobre las eventuales ventajas de la asociación virtual en el tercero, consciente de que sus interlocutores observan su desempeño y extraen enseñanza para la defensa de sus propios intereses.

### A veces se puede, si conviene intentarlo

*El hombre es un bicho capaz de hacerse amigo.*

(Anónimo)

La gente llega a arreglos a pesar de muchas improbabilidades, a saber: que es egoísta y especula; que, en casos en que sus intereses puedan verse afectados, la mayoría actúa en forma conservadora; que es imposible redactar contratos legales que brinden protección completa, cubriendo todas las alternativas posibles que eliminan toda acción oportunista, elusión de compromisos, picardías y trampas.

Porque al mismo tiempo que se descuenta que las partes actúan en beneficio mutuo, cada cual intenta reservar para sí tanto como le sea posible de los beneficios del trato y, en consecuencia, habrá que desarrollar dispositivos y prácticas para reducir al máximo las faltas de cumplimiento, las conductas abusivas, los engaños y fraudes.

El pasaje, sin embargo, es difícil y depende de los individuos, de sus intereses y de la manera en que manejan su relación; de la probabilidad de crear un convenio en el cual las partes lleguen a pensar algo así como:

*"Yo no voy a cuestionar lo que usted diga.  
Sepa que eso no significa que creo que dice la verdad.  
Acepte que intentaré colaborar  
y comprenda que no sé si estará en mis manos hacerlo."*

En el diálogo descansa la construcción de una relación: surgen funciones —noción de responsabilidad limitada— y marcos acordados para seguir trabajando y puede llegar a emerger una visión compartida de la realidad.

### Quedar de rehén

Quizás lo que más tema una persona ante la circunstancia de *tener que negociar* sea quedar entrampado. Mencionemos, a propósito, dos casos, uno potencialmente simple, otro dramáticamente serio.

Llamaron a la agencia de taxis y el dueño me dijo que fuera a tal dirección a buscar al pasajero. Llegué a las siete y media y quince minutos más tarde salía un señor que se sentó con gesto apurado y me pidió que volara al centro. Estábamos en un barrio alejado y a esa hora el tránsito se traba mucho. Le pregunté adónde quería ir y a qué hora tenía que llegar. Me dijo que tenía que estar en pleno centro en veinte minutos.

Le aclaré que me parecía difícil que llegáramos a esa hora. De hecho, nos encontrábamos a mitad de camino y él refunfuñaba. Le pregunté si tenía un camino preferido y me repitió que volara. Yo entonces me di vuelta, porque avanzábamos a paso de hombre, y le dije que me parecía que no iba a poder satisfacerlo. Medio se calló, tomó el diario, recorría las páginas sin leerlas, yo me daba cuenta, y llegamos cuando llegamos, porque yo tengo que manejar todo el día, todos los días, y tengo que dejarlo a él a salvo adonde quiera ir, pero el coche y este cuerpo son míos.

El chófer ayuda al otro a darse cuenta de cierta realidad actual. Comunica con la mira puesta en un proyecto diferente, personal —que no comunica—. Discrimina protegiéndose: elige no enterarse de lo que no hace falta. Distribuye tratando de resguardar la imagen que tiene el otro de sí mismo: de esa

manera apela a lo que tiene de mejor. Crea un espacio en donde el otro pueda repensar sus atribuciones. Comprueba si, sin modificar lo que valora, el otro decide contribuir a su propio proyecto. Porque sabe que el proyecto sigue, que existe la segunda vuelta, que de no lograrse en la primera cada cosa puede conseguirse en la próxima, quizás con otro. Descuenta que el viaje se maneja de a dos, que los dos tienen el *quiero*, como en el juego del truco.

Sin duda, diferentes chóferes hubieran reaccionado de manera distinta, más de uno poniendo en peligro su vida y desafiándose a partir de la invitación del cliente. El del caso que nos ocupa negoció: trató bien al pasajero, no hizo mención del hecho de que estuvo quince minutos esperando a su puerta, mostró la situación tal cual era y planteó alternativas. Podría incluso haber dicho que no estaba de acuerdo, para que el pasajero pudiera tomar un taxi. Habló de igual a igual porque, a pesar de estar al servicio del otro, conocía sus propias necesidades y preferencias.

El chofer maneja su coche y el pasajero contrata un servicio. Aquí la necesidad de acordar se impone por un manifiesto equilibrio de fuerzas, reforzado por el hecho de que el pasajero está en el coche.

Las situaciones temibles son, en cambio, aquellas en las que una de las partes tiene mucho más poder:

Para nosotros, ellos son un cliente importante porque en esta época del año representan el quince por ciento de nuestros ingresos brutos. ¡Imagínese! Y como la plaza está muy dura, te llaman por teléfono, se acercan, conversan, son amables, pero te dicen que antes de llegar a un acuerdo, esta vez —y cada vez hacen algo parecido—, necesitan que nosotros accedamos a ciertas condiciones que ellos consiguen en nuestra competencia.

¿Qué le parece? ¿Es legítimo eso? ¿Es ético? Nosotros necesitamos ocupar nuestras máquinas, no podemos licenciar a los técnicos, tenemos costes fijos significativos, queremos mantenerlos en nuestra cartera activa, y ellos lo saben y se aprovechan. Nos aprietan. Por más que saben que somos los que mejor trabajamos el rubro en esta región nos tratan como sirvientes. Ahora se dice que nos “comoditizan”.

## Convenir

*Lo convencional es lo convenido porque conviene.*

Según su etimología, *convencional* remite a un convenio expreso o por asentimiento general; pero también implica algo que se hace para cumplir con las formas, para quedar bien; *convenido* es lo decidido y aceptado por varias personas; llegar junto con otra u otras personas a una conclusión o creencia en la que todas están conformes. *Conveniente*, en cambio, se aplica a lo que afecta a intereses personales.

En una negociación las partes *convienen*, vale decir que establecen un acuerdo informal y espontáneo que tiene validez para ellas y por el lapso que le otorguen. Esto sobrentiende:

- que cada parte tiene una multiplicidad de intereses y sólo algunos de ellos se superponen con aquellos de la otra parte con que negocian cierta cosa;
- que en el acuerdo que establecen se incluyen tanto elementos contractuales formales, que los obligan al otro, como formalidades sociales que pueden ser desconocidas sin desmerecer su reputación;
- que la dinámica de las convenciones crece y se complejiza en la medida en que más partes establezcan acuerdos informales.

En el campo se dice: “No tirar de la soga como si fuera una piedra”; en inglés utilizan la expresión *agree to disagree*. “aceptemos que estamos en desacuerdo”. Convengamos, consintamos, admitamos que lo que hace posible este encuentro y este intercambio amistoso es el hecho de que nuestros intereses se oponen y sabemos que podríamos molestarnos. Ante el reconocimiento de la paradoja —hemos de competir en medio de la cooperación— y la necesidad de saber que voy por camino cierto, las partes se dicen mutuamente: “Esto es lo que ofrezco, pero sepa que escucho contraofertas.”

## Avenirse: medir pérdidas

*Ese todavía no negocia  
porque no aprendió a medir sus pérdidas.*

Si aceptamos que lo natural es afirmarse individualmente, negociar implicaría un desmedro, un menoscabo, iría contra lo que espontáneamente uno afirma como esencial. De ahí entonces que negociar exige un esfuerzo monumental que comienza por dominarse a sí mismo y sigue por la complejidad de conducirse en un contexto ambiguo. Hay quienes dirán que esto es contracultural, ajeno a nuestra forma de ser. Pero sería mejor decir que es *contraintuitivo*, distante de lo que a primera instancia podríamos considerar factible.

Hasta que uno, en el caso particular, advierte posibles consecuencias y se aviene. Cuando uno se da cuenta de que solo no puede, entonces se *aviene*, acepta que parte de un desacuerdo y es el desacuerdo el que lo impulsa a tender el puente.

*"Saber lo que es la lucha.  
Porque el que no tiene el fogueo cotidiano  
no aprecia la negociación."*

(Testimonio recogido en un cuarto intermedio)

Parte de ese hecho como dato y lo procesa para allanar el camino de sus intereses y avanzar. Se percata de que es necesario aceptar que existen conflictos, y que el otro opera desde un marco distinto al propio. Utiliza elementos técnicos y legales, comerciales y financieros para sopesar costes y beneficios.

Cuando al general encargado de la retirada de las fuerzas militares británicas en Hong Kong se le preguntó cómo había negociado con los chinos, él contestó: "Nosotros tenemos nuestros sueños; ellos tienen los suyos; y además dormimos en camas separadas."

La negociación propone desafíos y el mayor de ellos es diseñar las reglas. Pero el vínculo se establece en función de intereses individuales, partes que tienen márgenes, monedas de cambio, capacidad de insertarse o retirarse en función de datos

cambiantes, valores que explican la permanencia de contactos e interacciones.

*Para mí la negociación empezó cuando me di cuenta  
de que por no negociar entró otro y perdí mi posición de privilegio.*

(Gerente General al finalizar una negociación compleja)

## Prejuicios comunes en la negociación

Es quizás previsible que en el encuentro de la negociación surjan presunciones, sospechas y prejuicios. Bazerman propone el siguiente listado, cuyo peso probablemente crezca en culturas en las que prevalecen tanto o más lo informal y lo subjetivo, lo hablado, la costumbre.

- Suponer que la ganancia propia debe darse a costa del otro, y perder oportunidades de ganancia que benefician a ambas partes.
- Sustentar sus juicios sobre información irrelevante, tal como la de la primera oferta.
- Dejar influir exageradamente por la manera en que la otra parte presenta la información.
- Confiar demasiado en información de fácil acceso, dejando de lado información más relevante.
- Desvalorizar lo que sólo se entiende desde el punto de mira del otro.
- Confiar exageradamente en alcanzar las metas que lo benefician a uno.
- Escalar irracionalmente el compromiso a una meta inicial, aun cuando ésta dejó de ser la elección más conveniente.

Ahora bien, el peso de los prejuicios probablemente se modifique de sociedad en sociedad en la medida en que exista mayor o menor necesidad de mostrar coherencia entre las conductas personales en el ámbito público y en el privado.

## Divisas

Sin embargo, también es forzoso que las partes indaguen con la intención de encontrar un justo medio, *il cammin del mezzo*, ese espacio en el cual ambas partes puedan cumplir con sus objetivos razonablemente bien, y al hacerlo se pregunten por elementos que destraben la puja. Elementos con los que cuenta cada uno y que el otro valora más que quien lo tiene. Porque el acuerdo no implica necesariamente una cifra, ni un punto, sino un espectro tolerable de términos de acuerdo.

En esa búsqueda surgen factores extracontables, beneficios subjetivos, que cada uno carga de sentido según sus propias apreciaciones. Se llama divisa a lo que puede mejorar, satisfacer o potenciar los intereses de la otra parte. Implican utilidades, hechos, gestos o cosas que tienen valor por su significado no objetivo. Los economistas las llaman monedas de cambio y en inglés se habla de *tradeables*, elementos con valor de cambio. Es vital reconocer que, como en economía, una divisa tiene valor en la medida en que tenga respaldo, avales. En el ámbito de mensajes cifrados propio de una negociación, las divisas son vitales. Alguien dijo: "lo bonito no es lo bonito sino lo que me gusta a mí."

## EL PROCESO DEL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN A PÉRDIDA

### Veamos un caso:

Si tengo que recordar un ejemplo desastroso de negociación, es éste. Mi amigo Marcelo era director artístico de un canal de cable y me llamó para que me hiciera cargo de la Producción General. Armamos todo profesionalmente y la tarea fue ardua: elegir locutores, operadores, asistentes, camarógrafos. El producto era bueno, tenía repercusión en el público, los auspiciantes estaban conformes y aceptaban nuestras tarifas. Hete aquí que Belén, la hija del dueño, que tenía diecinueve años, estudiaba Administración de Empresas y dos o tres veces había desfilado como modelo en una playa de la costa atlántica, nos pidió que diseñáramos un programa para ella. Así lo hicimos, sin tomar en cuenta su edad, sus caprichos y su inseguridad. Viajó a Estados Unidos y grabó una serie de segmentos, pero cuando vio editadas las imágenes descubrió horrorizada que estaba un poco "rellenita" y decidió que el programa no se emitiría, sin saber siquiera que la televisión "agrega" por lo menos cinco kilos a la imagen.

Cuando el canal cerró y nos reorganizamos todos en una FM del mismo dueño, Belén pasó a ser la directora general y trajo a una íntima amiga suya, Andrea, de quien dependía de pies a cabeza. Aprovechando su amistad con la familia propietaria, Andrea instaló un sistema de presiones y terror con el personal. Sus decisiones eran tan arbitrarias y violentas que dividieron al equipo en "profesionales" y "obsecuentes". Conclusión: hubo que sentarse a negociar.

Empecé ofreciendo mi renuncia, segura de que esa renuncia iba a ser rechazada porque desaparecía la única persona idónea a cargo de la Producción. La reunión fue muy tensa. Nuestro objetivo era que Andrea se esfumara literalmente de la empresa. Hasta llegamos a proponer dar parte de nuestros sueldos y pagarle a Andrea para que no viniera. El problema, recalco, no era con Belén sino con Andrea, y tanta sofisticación empleamos que Belén pareció convencida y aceptó despedir a Andrea.