

TÉCNICA DE LA NEGOCIACIÓN: ANÁLISIS A PARTIR DE LAS HERRAMIENTAS DEL MODELO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

por LORENA LORCA MUÑOZ

Profesora Facultad de Derecho, Universidad de Chile

I. La negociación como forma alternativa de resolver conflictos

Muchas veces, quienes intervenimos en el sistema judicial chileno, nos quejamos de que éste no nos entrega una pronta y efectiva solución a los problemas que se nos presentan; que las sentencias son dictadas con mucho retardo perdiendo toda eficacia y, lo más lamentable, que dichas resoluciones pretenden ser, en la mayoría de los casos, absolutamente olvidadas y evitadas por parte de quienes aparecen como vencidos, lo que nos lleva a entablar nuevos juicios para el cumplimiento de la respectiva sentencia, que ya nos reconoce un derecho, pero que ninguna efectividad tiene si no es cumplida.

Siendo así la realidad, es importante, entonces, analizar las nuevas formas de solución al conflicto, formas que pretenden saltar o evitar lo que hoy va produciendo el retardo e ineficacia del sistema judicial, en la medida en que las materias de que trata el respectivo litigio permiten soluciones distintas a las que ofrece la vía judicial.

Es en este gran marco de posibilidades en donde podemos movernos para hablar de una negociación legal, entendiendo ésta como una forma que podrá permitir, en el evento de obtener un resultado favorable, lograr la solución del conflicto por alguna de las vías de autocomposición como son la conciliación, la transacción, la mediación, el arbitraje.

Sin embargo, este gran campo de posibilidades de soluciones alternativas a las controversias, aún no es muy utilizado por los diversos actores del conflicto, reiterándose esa visión negativa del actual sistema judicial.

¿Qué cosas podemos objetar del sistema judicial chileno en actual vigencia, desde la perspectiva de sus actores y circunstancias que lo condicionan? Creo que esta pregunta puede ser respondida de la siguiente forma:

- a) Las partes (personas que sufren y viven el conflicto) buscan en sus abogados a “terceros” a quienes delegan completamente las atribuciones y decisiones que se deben tomar para una adecuada resolución del conflicto. Común es escuchar a este respecto “el caso se lo pasé a mi abogado”, “él sabrá cómo enfrentar y resolver esos problemas”; y si el caso tiene un resultado favorable dirá el cliente “ganamos el juicio”, pero si el resultado es desfavorable para él, dirá “mi abogado perdió el juicio”.

Vemos, entonces, este desdoble que se produce en el afectado, quien entrega a su abogado la responsabilidad total del resultado del juicio transformándose, indirectamente, en una persona incapaz en el sentido de no hacerse responsable ni asumir las consecuencias de las decisiones que se adoptan.

- b) Los Tribunales de Justicia, instancia en la que se ventilan los casos buscando una solución judicial, en razón del alto volumen de causas que tramitan generan un retraso en la pronta vista y resolución de los asuntos, afectando fuertemente el resultado final.

Se suma a este retardo el establecimiento por ley de los procedimientos y pasos a seguir en la solución judicial de las controversias, los que no dicen relación con la situación particular de cada caso sino que, más bien, con situaciones generalizadas para ciertos tipos de casos, impidiendo con ello encontrar vías más rápidas de solución o la posibilidad de poder saltar ciertas etapas que en el procedimiento en particular serían innecesarias para el caso en concreto.

Así, tenemos una instancia recargada con causas y procedimientos que, a pesar de haber sido concebidos para agilizar la tramitación del asunto, en los hechos y por el actuar de las partes, se van transformando en procedimientos de muy larga duración con el consecuente perjuicio para quien deduce la demanda en vista a la pronta solución de su problema.

- c) Los abogados (a quienes nos encargan la resolución del conflicto) que asumimos desde un primer momento una postura de buscar la solución al problema en el más breve plazo y por la vía más rápida, pero siempre judicialmente, olvidando que es importantísimo considerar lo que nuestro cliente piensa al respecto puesto que, perfectamente podría ocurrir, los intereses de nuestro cliente puedan ser satisfechos por una vía distinta a la judicial y, sin embargo, no le mostramos esa alternativa.

Creo que una explicación a este actuar de los abogados es que dado que desconocen técnicas que les permitan enfrentar más adecuadamente estas otras vías de solución a las controversias, existe en ellos una suerte de inseguridad, por lo cual prefieren optar por vías más conocidas y utilizadas tal como lo es la vía judicial.

Sé que este análisis podrá no ser compartido por muchos profesionales del Derecho que sienten que en todo momento actúan en función de lo que sus clientes les encomiendan. Sin embargo, no es eso lo que pretendo observar en estas líneas. Más bien me refiero a una actitud que, desde el momento en que nos forman profesionalmente en las Facultades de Derecho, vamos asumiendo y por la cual entendemos como rol único e indiscutido del abogado el “solucionar los problemas”.

Es esta visión la que estimo debe ser modificada en orden a considerar que los abogados, como otros profesionales que intervienen en estos conflictos, tienen como función el ayudar a que las partes encuentren la mejor solución al caso concreto, mejor solución que muchas veces se obtiene luego de un análisis de lo que tu cliente quiere (interés) y de lo que la otra parte quiere (interés), más allá de solamente buscar si el derecho contempla la situación entregando una solución a la misma.

Ambos actores, cliente y abogado, deben mantener una relación de par a par, en el sentido de que el cliente debe asumir su rol de persona plenamente capaz y responsable de las decisiones que adopte y participe vital en el proceso de solución del conflicto y, por otra parte, el abogado debe actuar como colaborador y facilitador de vías y alternativas u opciones que se presenten en el marco de las conversaciones que las partes se quieren dar para obtener una solución al conflicto.

Claro está que, para obtener estos resultados, es necesario que las partes involucradas quieran solucionar sus conflictos por esta vía distinta a la netamente judicial, para lo cual el aboga-

do debe haber sido capacitado en las herramientas o técnicas que esto implica y que, por ese mismo motivo, le permite obtener resultados creativos y muy variados en función de los intereses de las partes.

Optar por estas nuevas formas de solución lleva implícito asumir una postura respecto del conflicto, de las partes y de lo que se quiere obtener de todo ello. En ese sentido, se podrían dar dos tipos de actitudes:

- a) una actitud que sólo busca el provecho propio sin preocuparse de lo que la otra parte quiere, intentando ganar a cualquier precio y olvidándose de que en muchas otras ocasiones requeriremos interactuar con las personas a quienes ahora “pisoteamos”, lo que se traducirá, indudablemente, en un muy mal precedente para próximas negociaciones.
- b) Una actitud que podríamos denominar “actitud positiva”, que no busca perjudicar al otro, sino más bien implica querer que ambas partes ganen, que se aumente el campo a repartir y, especialmente, se analice el tema desde la perspectiva de los intereses de las partes en un marco de confianza, credibilidad y compromiso mutuo.

A su vez, muchas veces solemos caer en la tentación de resolver un conflicto por la vía de la justicia distributiva. Ejemplo: dos personas están interesadas en una naranja. La justicia distributiva dice que se hace una mejor justicia y, por ende, se satisfacen mejor los intereses de las partes, si se le da a cada una de las partes la mitad de la naranja. Pero si una de las partes quiere el jugo y la otra la pulpa, ¿están siendo satisfechos de la mejor manera ambas partes? Claramente no. Esto se produce porque la preocupación no se ha centrado en la resolución del conflicto considerando los intereses de las partes sino que, al contrario, se ha centrado en las posiciones y como no queremos relevar más a una parte que a la otra decidimos resolver desde la perspectiva de la Justicia Distributiva que, como vemos, no siempre es la más satisfactoria para las partes.

Debemos estar, entonces, a lo que las partes en verdad quieren, a lo que denominaremos “intereses”, puesto que ellos determinarán las diversas alternativas o soluciones al conflicto.

Como abogados debemos ayudar para que nuestros clientes asuman una actitud de personas responsables y directamente partícipes en el proceso de negociación, como sujetos que no “dejan el problema para que otro lo resuelva”, sino que participan activamente para ser ellos quienes lo resolverán en conjunto con la otra parte satisfaciendo de la mejor forma posible los intereses que se ven afectados en el conflicto.

Siento que mientras más partícipes se hagan las partes (verdaderos involucrados en el conflicto) del problema y del proceso de solución, más identificados se sentirán con la solución a la que lleguen y, por tanto, más eficaz y pronto será el cumplimiento de esta solución, ya que ambas partes habrán coincidido en que ésta es la mejor forma de resolver el problema.

Lo anterior conlleva, como ya señalamos, un cambio de actitud de los actores y requiere del abogado una habilidad para mostrar a su cliente la mayor variedad de soluciones posibles, puesto que mientras más alternativas existan más factible será poder llegar a un acuerdo con la contraparte.

Así, lo que queremos es tener clientes considerados como personas adultas, que se hagan partícipes de las decisiones que se tomen y que no responsabilicen al juez o a su abogado del resultado obtenido, sino que se sientan principales actores en la solución y sus consecuencias, tras el adecuado apoyo de la persona capacitada en estos aspectos como será su abogado.

A su vez, queremos por esta vía lograr que un alto número de asuntos que hoy se encuentran en discusión en los Tribunales pasen a ser materias de negociación, descongestionando el sistema y quedando éste sólo para aquellos asuntos que no puedan ser solucionados por alguna de las vías de autocomposición como las mencionadas con anterioridad.

Para poder lograr esto, es necesario que tomemos conciencia de los diversos factores o elementos que intervienen en una negociación legal, ya que la adecuada utilización de los mismos permitirán en el negociador el poder encontrar mayores alternativas u opciones de solución que le serán planteadas a su cliente y que, posteriormente y sólo en la medida en que cuente con la aprobación del mismo, serán planteadas en la mesa de negociación.

Todo lo anterior nos lleva a demostrar que, claramente y al contrario de lo que se piensa, la negociación legal es una técnica que requiere de una gran preparación antes de llegar al acto de negociación mismo con la contraparte y que, por ese mismo hecho, requiere de parte de sus actores (y en este caso preciso, de sus abogados) de una preparación práctica en el tema.

En este documento queremos mostrar y entusiasmar a los lectores para que en el camino de la negociación utilicen las técnicas que en este sentido ha desarrollado la Escuela de Harvard, específicamente una nueva metodología llamada “de Negociación en Base a Intereses”, en la que se destaca el uso de la “caja de herramientas” compuesta por 7 elementos que dicha Escuela de negociación desarrolló y que explicaremos en el presente trabajo.

II. Negociación en base a los intereses y a los siete elementos

La técnica que explicaremos no sólo permitirá que se produzca un cambio en el “negociador” si entendemos por tal a la persona que directamente actúa en la negociación, sino que también podrá ayudar a lograr un cambio en las organizaciones a que pertenecen quienes han sido capacitados con estos elementos, dado que en el uso de estas herramientas vamos a dar especial énfasis a las personas con sus características, sentimientos, sensaciones, emociones, caracteres.

De esta manera, entonces, lo que queremos hacer ver es que un buen negociador no sólo utiliza adecuadamente los siete elementos sino que, además, humaniza esta negociación valorando y potenciando lo favorable de las partes que participan en ella, tanto en lo relativo a sus sentimientos y sensaciones como a sus emociones e intereses.

Lo que buscamos es recordar que estamos hablando de personas, que se comunican no sólo por vía verbal (lo que dicen) sino que, en un alto porcentaje, por comunicación no verbal (el cómo lo dicen), lo que nos lleva a estar atentos, conocer y reconocer lo que se nos está expresando por ambas vías y cotejar si esos mensajes son congruentes o no, clarificando el mensaje que se nos entrega y facilitando, de esta forma, una mejor comprensión entre las partes.

Tenemos que estar atentos a esto. No son seres insensibles o de fierro las personas con quienes nos relacionamos. Son seres humanos, como nosotros, que muchas veces requieren de una dosis mayor de empatía para sentirse más en confianza y, en definitiva, señalar más claramente cuáles son sus verdaderos intereses.

Lo que buscamos, entonces, es encontrar nuevas formas de persuasión y optimización de la comunicación con el otro para así mejorar las alternativas de solución al problema. Esto implica dejar de ver al otro como un enemigo y pasar a ver en el otro a un colega o a un colaborador con quien muchas otras veces nos vamos a encontrar, por lo que pretendemos mantener relaciones duraderas y beneficiosas en el tiempo, lo que nos obligará a modificar nuestro actuar con

la “contraparte” y es en ese sentido que esta técnica nos ayudará a encontrar el lado humano de la negociación.

Podría sonar a innecesario lo que acabamos de señalar en orden a considerar que nos relacionamos con personas que tienen sentimientos y sensaciones, pero no lo es. Es importantísimo tomar conciencia de este hecho y justamente a partir de él, poder obtener todas las ventajas que de aquello se derivan, ya que lejos de ser un problema, es una vía de solución y de comunicación mejor para una mejor relación y solución del problema.

Deberemos estar más atentos a lo que el otro quiere y no sólo a lo que nosotros queremos; debemos saber “escuchar”. El saber dilucidar y comprender los intereses de las partes ayuda enormemente a obtener una mejor y más duradera solución. Debemos cambiar de nuestro típico estilo confrontacional o posicional de negociación al estilo que ya hemos mencionado y eso, sin lugar a dudas, nos lleva a replantearnos numerosos aspectos respecto de la solución del conflicto y de los actores que participan en él.

Sabemos que lo que estamos planteando es un cambio de paradigma respecto de la forma de solucionar un conflicto y, como todo cambio, esto puede generar en sus actores cierto temor a lo desconocido lo que, indudablemente, nos lleva a destacar que requerirá de ellos un esfuerzo mayor.

Este cambio podría generar resistencias a nivel personal o a nivel institucional si consideramos que las organizaciones también pueden ser actores determinantes en una negociación, lo que implica que es importantísimo dar a conocer las ventajas de esta nueva forma de mirar al conflicto y su solución, tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

A su vez, podríamos indicar que este cambio es difícil porque vemos que los objetivos de él no están claros en relación al costo/beneficio. Intentaremos, entonces, en este documento resaltar sus objetivos en relación a su beneficio, con el fin de ayudar a generar en el lector una visión favorable de esta forma de enfrentar los conflictos.

Podemos comenzar a analizar este punto respondiendo la siguiente pregunta: ¿Qué podemos ganar con esta nueva forma de ver la negociación, cambiando la negociación posicional por la de intereses?

La respuesta surge inmediatamente, dado que esto, claramente, es una forma de mirar distinta a la relación entre las partes. Para ello, esta nueva metodología parte de la base de considerar que buscamos establecer relaciones perdurables, de larga duración y que faciliten cada vez más, en un nuevo proceso de negociación, a obtener más y mejores resultados.

Tiene para ello como base, el establecer relaciones de confianza, verdaderas, sinceras, con una comunicación fluida, pues sabemos que más adelante tendremos que volver a negociar con esta parte, pues “el mundo es pequeño” y nuestro campo de intereses se cruza en muchas oportunidades con los mismos actores.

En resumen, este paradigma se basa en considerar que negociaremos muchas veces con las mismas personas; que el actuar que yo realizo en una negociación es posteriormente conocido por otras personas que no asistieron a ella, pero que han comentado los resultados de ésta y que por ese mismo motivo es importante que el resultado de esta primera negociación sea favorable a ambas partes. Así habrá interés cierto y claro de volver a reunirse y mejorar estas posturas o bien tratar otros temas de mutuo interés y, además, esta buena experiencia será comunicada, como dijimos anteriormente, a las demás personas, aumentando así nuestro campo de influencia.

Esta nueva visión considera, además, que un gran número de las negociaciones a que nos vemos envueltos o que podrían ser realizadas para resolver el conflicto que nos preocupa son

negociaciones complejas, ya que se podrán repetir en el tiempo; podrían implícitamente abarcar múltiples asuntos o participar en él muchas partes, pudiendo ser en muchos casos, incluso, una negociación dentro de la organización, también llamada “negociación intraorganizacional”.

Estas negociaciones complejas también lo pueden ser al tratar en sus temas relevantes cosas tangibles (como precios, beneficios, etc.) y otras cosas o factores intangibles (como serían la confianza, la reputación, el establecimiento de algún precedente).

De esta forma, tanto las negociaciones simples como las complejas, se ven favorecidas si son analizadas desde la perspectiva de la negociación a base de intereses de la Escuela de Harvard que ya hemos mencionado y esta perspectiva o nueva mirada en el tema de la negociación nos permitirá contar con una herramienta que nos ayudará a verificar y corregir o mejorar las percepciones del proceso y de la comunicación que se lleva a cabo; mejorará las relaciones entre las partes y, consecuentemente con lo ya dicho, nos ayudará en la toma de decisiones.

Buscamos con el desarrollo de esta técnica que como actores en el proceso de negociación aprendamos a observarnos a nosotros mismos para que así, al mirarnos en una negociación, nos sintamos cómodos y contentos con el rol que hemos asumido en la misma negociación.

La idea es que nos observemos a nosotros mismos y a los demás, con el fin de mejorar personalmente y tomar ventaja respecto del saber observar al otro en cada una de las negociaciones que llevemos a cabo.

Como hemos visto, muchas veces la negociación fracasa por problemas serios en la comunicación entre las partes. Queremos evitar que se produzcan estos problemas de entendimiento y en este marco compartiremos técnicas de comunicación que permitan profundizar el nivel de la misma a fin de evitar la falsa ilusión de entendimiento.

A su vez, intentaremos ayudar a desarrollar habilidades que nos permitan identificar las distintas tipologías o clasificaciones que hacemos de las personas y a desarrollar la “agudeza perceptiva”.

Así, deberemos tener especial atención no sólo respecto de la negociación en sí, sino que también respecto del proceso que éste implica. Buscamos responder las preguntas ¿cómo lograron un acuerdo?, ¿qué ideas y acciones les resultaron eficaces?, ¿qué preparación encontraron útil? y ¿cómo medimos el éxito en una negociación?

Pareciera conveniente comenzar con el análisis de la última de las preguntas que acabamos de formularnos. Y es así que para medir el éxito en una negociación podemos encontrar muchísimas formas de verlo.

Por ejemplo, podemos usar como parámetros el ver quién ha concedido más, y si en ese caso ha sido el otro el que ha concedido más, solemos creer que nosotros hemos tenido una negociación exitosa, lo que, indudablemente, muchas veces no es así.

Otros podrán medir el éxito en la negociación dependiendo de si se hizo ir a la contraparte “más allá” de su último límite, del tope máximo que había explicitado que no entregaría, pero como veremos más adelante, esta es una forma que nos puede llevar a errores fundamentales al momento de evaluar el éxito, pues bastaría que la contraparte nos “expresará su máximo” para hacernos creer que ese es el máximo a dar, sin que necesariamente exista correspondencia con la realidad misma.

Otras visiones respecto del éxito en una negociación, analizan si se le cobró a la contraparte hasta el último peso que debía o si ambas partes quedaron igualmente de amargados. Basta observar estas dos miradas para comprobar que en ninguna se parte de la base de la búsqueda de un acuerdo en que ambas partes ganen, sino que al contrario, es una postura en la que sólo yo

quiero ganar sin importarme lo que el otro quiere, cambiando la visión de colaboración a la de presión y exigencia.

Por último, otras formas de mirar el éxito de la negociación son aquellas en que sólo existe una preocupación respecto de si se evitó un conflicto o si se logró algún acuerdo, considerando que si eso ocurre (sin importar ni relevar las condiciones en que ello se logró) ya es exitosa en sí.

Estimamos que, claramente, es muy relevante ver la forma en que se llega a ese acuerdo y la forma en que hemos logrado evitar el conflicto. Nos interesa, como ya hemos dicho, el proceso y el resultado. Ambos son determinantes para poder medir el éxito de la negociación.

Todas estas formas de ver el éxito, nos llevan a distintos paradigmas en la negociación. Los primeros la consideran como un proceso a partir de posiciones (quién es el más fuerte); las últimas dos miradas consideran la negociación desde la perspectiva de los intereses, pero sin considerar la forma en que eso se ha logrado.

¿Cuándo podemos entender que nuestra negociación ha tenido un buen resultado? Entendemos que así ha sido, cuando el resultado es mejor que sus alternativas de solución; cuando los intereses quedan satisfechos (los nuestros bien, los de ellos aceptablemente, los de otros tolerablemente); cuando ha sido sin desperdicio porque es una buena opción; cuando es legítimo (no se han aprovechado de nosotros); cuando es un compromiso inteligente; cuando el proceso es eficiente (ha habido una buena comunicación) y, además, cuando el proceso mejora las relaciones entre las partes.

De esta forma entiende el modelo de negociación de Harvard que una negociación ha tenido buen resultado, esto es, aquella en la que se han sabido combinar adecuadamente los siete elementos ya señalados y considerando la medida de un resultado óptimo conforme a lo que se indica como “La Frontera de Pareto” (economista italiano, 1848-1923), esto es, la situación en que a nadie puede irle mejor sin que a alguien le vaya peor.

Pero para obtener este éxito en la negociación, necesitamos detenernos en los elementos que se consideran al momento de medir si estamos en presencia de un buen resultado. Así, vemos que hemos hablado de los siete elementos, razón por la cual comenzaremos a conceptualizarlos con el fin de avanzar en este análisis. Los siete elementos en cuestión son:

- a) *Alternativas de solución*: entendiendo por tales a todas las medidas que podemos tomar para resolver el problema, fuera de la negociación y sin el consentimiento de la otra parte.
- b) *Intereses*: es el término que utilizamos para entender aquello que quiere alguien. Detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores que denominamos intereses.
- c) *Opciones*: denominamos de esta forma a las propuestas presentadas dentro de la negociación a la otra parte y que permitirán resolver nuestro problema o lograr nuestra meta con la cooperación y consentimiento de ella. Son toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a acuerdo y que están sobre la mesa de conversación. En el ejemplo de la naranja que habíamos mencionado anteriormente, las opciones podrían ser, entre otras, que alguien se quede con la cáscara y la otra parte con la pulpa o que ambas partes trabajen conjuntamente con la naranja.
- d) *Legitimidad*: entendemos que cuando los otros factores son iguales, un acuerdo será mejor en la medida en que a cada parte le parece justo y lo será en comparación con alguna

referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.

- e) *Compromiso*: son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará.
- f) *Comunicación*: entendemos que un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo y esfuerzo, para lo cual se requiere de una efectiva comunicación bilateral.
- g) *Relación*: es la capacidad para resolver bien las diferencias. Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Uno de los elementos cruciales de una relación es la capacidad para resolver bien las diferencias y una dimensión de la calidad de un resultado negociado, es la calidad de la relación de trabajo resultante.

En este documento buscamos proporcionar, además de una explicación de los siete elementos que participan en esta metodología, un marco analítico de la negociación que nos ayude a aumentar la percepción de ésta, dado que su presencia está vigente en muchísimas de nuestras actividades y vivencias cotidianas. A su vez, queremos relevar el hecho de que la negociación se desarrolla en un proceso y debemos estar atentos al mismo, considerando también que existen diferentes sistemas con diferentes formas de mirarla.

Como hemos dicho, queremos proporcionar un marco analítico básico que entregue los conceptos organizadores nacidos de la Escuela de negociación de Harvard, además de un catálogo de diagnóstico y algunas recomendaciones generales para que, con el uso de esta técnica y la revisión constante de nuestro actuar, podamos mejorar, cada vez más, nuestras negociaciones.

Estamos convencidos de que ésta es una adecuada manera de analizar y enfrentar una negociación porque, además, nos ayuda a medir más adecuadamente el éxito de la misma. En este caso, la forma de medirlo no pasa por analizar quién ha concedido más, si hicimos ir a la otra parte más allá de su límite o si le cobramos hasta el último peso o si quedamos igualmente amargados o si evitamos un conflicto o si simplemente logramos un acuerdo.

Sentimos y sabemos que una negociación ha tenido un buen resultado cuando se ven satisfactoriamente cumplidos los siete elementos que ya hemos mencionado. Y así, por ejemplo, entendemos que la negociación ha tenido un buen resultado cuando:

- a) *Respecto de las alternativas*: en general, ninguna de las partes ha convenido algo que sea peor para ellas que su “MAAN” (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).
- b) *Respecto de sus intereses* (y considerando que los otros elementos han sido iguales): cuando satisface los intereses de las otras partes además de la nuestra.
- c) *Respecto de las opciones*: sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando incorpora la mejor de muchas opciones y no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.
- d) *Respecto de la legitimidad*: el acuerdo será mejor en la medida en que a cada parte le parece justo.
- e) *Respecto del compromiso*: el acuerdo será mejor cuando las promesas han tenido un planteamiento y una estructuración y han sido diseñadas para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

- f) *Respecto de la comunicación:* cuando los otros factores son iguales, un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo. La negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.
- g) *Respecto de la relación:* una dimensión de la calidad del resultado negociado es la calidad de una relación de trabajo resultante y si son las partes más o menos capaces de abordar las diferencias futuras.

A su vez, podremos evaluar el proceso de negociación y la negociación misma, si analizamos los siete elementos y ponemos atención en aspectos tales como:

- a) *Las alternativas:* si entendemos que esta alternativa de negociación es la mejor de las alternativas que tenemos. Para responder afirmativamente este aspecto, es indispensable que nos preocupemos de analizar las diversas alternativas distintas al acuerdo negociado; buscar y desarrollar lo mejor de cada una de ellas y considerarlas como vías posibles de solución, con lo cual no nos sentiremos obligados a llegar a acuerdo, ya que no sería nuestra única alternativa.

Si analizamos y mejoramos nuestras alternativas no nos sentiremos presionados por llegar a un acuerdo rápido, evitando o disminuyendo considerablemente el riesgo de llegar a acuerdos en términos desfavorables.

La forma en que podemos encontrar otras alternativas al acuerdo negociado pasa por analizar otras vías de acción y su factibilidad. De todas esas alternativas debemos saber claramente cuál es la mejor para nosotros, distinta a llegar a un acuerdo en la negociación, y considerando siempre que existe esa alternativa posible, debemos evaluar en la negociación si lo que nos están ofreciendo es más conveniente que ella. Nos servirá de parámetro objetivo para no llegar a un acuerdo desfavorable, pues no estamos obligados a negociar y llegar a dicho acuerdo.

Así como nosotros debemos buscar alternativas, la otra parte en la negociación también debe buscarlas y una labor importante que debemos cumplir, previa a la negociación misma, es dedicar un tiempo de análisis para descubrir cuáles son éstas.

Una vez que hayamos descubierto cuáles son esas alternativas que tiene nuestra contraparte al acuerdo negociado, es necesario que busquemos los argumentos que las perjudican o afectan, lo que nos ayudará, en el momento indicado, a hacerle ver que las conocemos y sabemos los defectos que tienen.

En resumen, es altamente conveniente dedicar tiempo y energías a mejorar nuestro MAAN, así como también considerar las maneras en que se puede desmejorar el MAAN de la otra parte.

Se agrega a lo ya dicho, el que debemos saber y calcular la posibilidad de retirarnos de la negociación si vemos que las alternativas fuera del acuerdo negociado son muy altas para ambas partes. No debemos olvidar que negociar no es una obligación, como tampoco lo es llegar a acuerdo en ella. Si tenemos esta posibilidad de retirarnos, nos sentiremos más libres para llegar a un acuerdo que satisfaga nuestros intereses.

- b) *Los intereses:* Como señalamos anteriormente, es importante proceder al cambio de visión en la negociación y ese cambio pasa por centrarnos en los intereses y no en las posiciones y en que el único límite a las soluciones que buscamos es satisfacer estos intereses.

Si damos a conocer nuestros intereses y conocemos los intereses de la contraparte, podemos en conjunto buscar muchas posibilidades de solución. Debemos tener presente que, por lo general, para cada interés hay varias posiciones posibles que podrían satisfacerlo, pero como nuestro centro son los intereses, tenemos la gran llave que evitará que lleguemos a negociaciones de regateo.

- c) *Las opciones*: La idea es no dejar “migas” en la mesa, es decir, no dejar de proponer soluciones variadas y creativas por alguna limitante que nos perjudica en ese sentido. Hay que tener presente que a ambas partes en una negociación les conviene y beneficia idear nuevas opciones, lo que implica que se debe tener presente que muchas veces los resultados obtenidos no son tan buenos para ambas partes, porque ha primado el juicio disyuntivo como elemento de decisión en la propuesta. Muchas veces este juicio disyuntivo es el factor que nos lleva a encontrar soluciones menos satisfactorias y hay que tener cuidado con eso.

La mayoría de las veces se cree que el utilizar la inventiva sin restricciones es algo peligroso y en verdad no lo es. En el momento de generar opciones debemos tener presente que siempre es posible agrandar la torta a repartir, que ésta no es estática ni fija y, considerando este punto, podemos usar nuestra comprensión de los intereses pertinentes para guiar nuestra inventiva enfocándola hacia la forma en que satisface los intereses y no las posiciones y, finalmente, separando el proceso de inventiva del proceso de decisión, lo que se puede hacer contemplando sesiones para realizar una lluvia de ideas en donde no se permitan ni compromisos ni críticas.

Para ello, entre otras cosas, se debe alentar el aporte de ideas que normalmente pueden parecer un poco locas, ya que éstas pueden estimular el surgimiento de otras ideas que podrían funcionar, pero que aún no se ha pensado en ellas.

- d) *Los criterios de legitimidad*: Se utilizan estos como el mejor medio de persuasión al momento de justificar una opción y nos servirán ampliamente para aclarar sobre qué bases decidiremos el conflicto.

Recordemos que es posible decidir la solución de un asunto o conflicto, ya sea centrado en el poder (que parte puede forzar a la otra) o centrado en la legitimidad (que parte puede persuadir a la otra de que el enfoque que ha propuesto es justo y adecuado, con base a normas o criterios independientes del deseo de cualquiera de las partes).

Pensamos que la mejor forma de solucionar un conflicto, en la perspectiva de un acuerdo, es encontrar la mejor opción fundamentándola en criterios de legitimidad luego de que se ha decidido qué hacer y cómo hacerlo.

Como ya hemos señalado, son estos criterios objetivos de legitimidad e imparcialidad los que podemos usar para persuadir a otros sobre cuál es la respuesta apropiada y protegernos contra la coacción.

No debemos olvidar que el uso de la legitimidad debe ser en forma firme, pero flexible, lo que implica formular cada asunto como una búsqueda de normas legítimas (es decir, en lugar de preguntar lo que la otra parte está dispuesta a hacer, preguntémosnos cómo debe decidirse el asunto); razonemos y estemos abiertos al razonamiento del otro; no cedamos ante la presión, sino sólo ante un principio.

Para todo esto es indispensable una preparación cuidadosa, (dado que para hallar normas aplicables que sean persuasivas para la otra parte, puede ser necesaria una búsqueda creativa y

exhaustiva) además de un estudio de su razonamiento (del razonamiento que sustenta la propuesta).

Sirve como elemento claro en este sentido, el analizar qué haríamos nosotros si ellos fueran quienes nos proponen estos criterios de legitimidad. El ponernos en el lugar del otro nos ayuda a encontrar criterios más objetivos, ya que deberán satisfacer no sólo a la contraparte, sino que también a nosotros.

- e) *En cuanto al compromiso:* para lograr acuerdos duraderos es importante tener presente que debemos abstenernos de comprometernos sobre la parte esencial de lo que se negocia sino hasta el final del proceso de negociación, ya que esto nos ayudará a una mayor eficiencia y a una mejor calidad del resultado.

Recomendamos posponer para el final los compromisos sobre los temas sustanciales, y el mejor momento para hacerlo es después de que todos los intereses hayan sido comprendidos, muchas opciones estén sobre la mesa y después de llegar a un acuerdo acerca de la selección de criterios para decidir los términos justos.

Para lograr los mejores compromisos es conveniente que, hablando con la contraparte, clarifiquemos su pensamiento. Para eso, podemos realizar, con anticipación, la preparación de posibles promesas, además de adoptar un proceso que aplase aquellas sustantivas para el final (las declaraciones de intención hechas antes deberán considerarse tentativas).

- f) *En cuanto a la comunicación:* debemos relevar el valor de escuchar y comprender, dado que cada parte en una negociación gana al crear y mantener una clara comunicación en dos sentidos.

Las dificultades en la comunicación representan un problema serio, porque es el elemento vital en la vida de las negociaciones. No debemos caer en el error de concentrarnos en decir a otras personas lo que pensamos, en vez de dirigirnos a lo que los oyentes están oyendo.

Por ello es importantísimo lograr esta comunicación en dos sentidos, lo que implica que ambas partes están escuchando así como hablando.

Por otra parte, como hemos señalado anteriormente, esta forma de mirar la negociación se interesa, además, en las partes y en el proceso, lo que implica que el proceso mismo de la negociación podremos evaluarlo si respondemos algunas preguntas como ¿quiénes son las partes interesadas?, ¿aquí?, ¿ausentes?, ¿cuáles son sus intereses?, ¿cómo se transmite la información?, ¿cuáles son las interacciones personales?, ¿qué papel desarrolla cada persona?

En este sentido, nos aparece como elemento a considerar todas las observaciones y sugerencias que en el tema de la comunicación hemos indicado en nuestra separata sobre técnica de la entrevista.

Destacamos que en este tema de la comunicación, lo que se busca o requiere, es tener una escucha activa con una actitud de apertura, y para ello, entre otras herramientas, se podrá utilizar la técnica del parafraseo, ya que con ella podemos verificar si hemos escuchado bien; se genera *report* pues el otro se siente bien; elevamos el mensaje, lo resaltamos; ayudamos a que el otro vuelva a ver lo que dijo y reitere su interés.

Como hemos señalado, un punto importante a considerar, es aquel que sugiere escuchar activamente y en el que debemos preocuparnos por hacerle saber claramente a la otra parte que le estamos escuchando. Implica, entonces, oír y entender a la otra parte, así como ayudarles a reconocer que nosotros los entendemos.

Para esto, es necesario que escuchemos atentamente lo que la otra parte está diciendo para que entendamos cómo se ve a sí misma. Debemos bajar el volumen de nuestra voz interna, lo que significa no juzgar, defender o aconsejar. Implica, además, escuchar con el propósito de aprender, atender los sentimientos y lo que se queda sin decir verbalmente y parafrasear lo que nos dicen (y en este punto es conveniente destacar que el entender su punto de vista no significa necesariamente estar de acuerdo con él).

El escuchar activamente nos permite cambiar las actitudes de todas las partes, ayuda a conseguir información sobre ellas, satisface un interés importante de la otra parte, aumenta la probabilidad de que se nos escuche, rompe el círculo vicioso de argumentos y mejora la relación.

Importante es destacar que no debemos confundir el adecuado uso de la empatía con el acuerdo irreflexivo. No es incompatible tener empatía con la posibilidad de no llegar a acuerdo. Son elementos distintos, que adecuadamente combinados junto a los demás elementos ya mencionados, nos pueden ayudar a un mejor acuerdo.

Además, debemos tener presente que nuestra comunicación, lo que decimos, debe tener necesariamente un propósito (antes de hacer una declaración significativa debemos saber lo que queremos comunicar o descubrir y para qué propósito servirá esta información).

Por otra parte, otro punto importante es mantener abiertos los canales privados de comunicación (resolver entre dos personas los problemas de la negociación). Recordemos, hablemos por nosotros mismos, no por ellos. Evitemos atribuir motivos al otro lado y evitemos decirles lo que ellos están pensando o lo que ellos dijeron.

Hay que tener presente que múltiples estudios demuestran que la comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas, que por cualquier otro método¹, y en ese sentido, se señala que podemos indicar porcentualmente el impacto que estas diversas formas de comunicación generan en el receptor y que corresponde a un 55% por postura corporal y gestos; un 36% por los tonos y timbres de la voz, y un 7% por el contenido verbal².

Lo anterior nos demuestra que debemos estar atentos a lo que decimos verbalmente, pero también a lo que comunicamos por medios no verbales (corporales), que están compuestos, entre otras cosas, por la mirada, la expresión facial, los gestos y ademanes; la postura corporal, la distancia física a la cual nos colocamos respecto de otros, la velocidad y ritmo de los movimientos corporales y la vestimenta.

La mayoría de los investigadores del tema coinciden en que el canal verbal se usa principalmente para proporcionar información, mientras que el canal no verbal se usa para expresar las actitudes personales y en algunos casos como sustituto de los mensajes verbales³.

Vemos que esto es relevante dado que “el entender cómo funciona algo facilita la convivencia con ello, mientras que la falta de comprensión y la ignorancia inducen al temor y la superstición y nos convierten en críticos de otros seres humanos”⁴.

Es muy relevante, entonces, que conociendo este tema de la comunicación verbal y no verbal nos preocupemos porque exista congruencia entre nuestra comunicación verbal y no

¹ *El Lenguaje del Cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos.* Allan Pease. Editorial Planeta, febrero de 1999.

² Estudio realizado por Albert Mehrabian que coincide con el estudio realizado por el Profesor Birdwhistell.

³ *El Lenguaje del Cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos.* Allan Pease. Editorial Planeta, febrero de 1999.

⁴ *El Lenguaje del Cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos.* Allan Pease. Editorial Planeta, febrero de 1999.

verbal. Existirá esta congruencia cuando todos los signos de nuestro lenguaje y nuestra conducta y comportamiento concuerden transmitiendo un mismo significado. A su vez, existirá incongruencia cuando algunos de estos elementos o factores no concuerdan, con lo cual veremos que se están transmitiendo dos o más mensajes diferentes.

En el caso de la negociación esta incongruencia puede afectar fuertemente la comunicación y provocar malentendidos, conflictos, malas interpretaciones, confusión, etc. Es necesario tener presente que los mensajes que emitamos tienen importancia en la negociación, así como también lo es el detectar las incongruencias en la otra parte, puesto que nos permitirá prevenir algún conflicto interno y planificar el curso de acción al respecto.

Por esto, el desarrollar habilidades para percibir y descifrar señales no verbales, que es característica de alguien que denominamos perceptivo o intuitivo, nos ayudará a mejorar la comunicación entre las partes.

g) *En cuanto a la relación de trabajo:* lo que se busca es que sepamos poder controlar y dirigir aquellas diferencias que surjan entre las partes en una forma eficaz.

Si lo que buscamos es obtener este fin, tenemos que tener una visión positiva respecto de la relación que queremos formar. Debemos tender a hacerla crecer sana y fuerte y eso implica que exista sinceridad y confianza entre ambas partes. Cómo manejemos esta relación de trabajo en la negociación, nos permitirá extrapolar el cómo podremos manejar más adelante las diferencias que pueden surgir. A lo que tenemos que tender es a que las diferencias que surjan las manejemos en la misma forma en que manejamos regularmente nuestra relación.

Si tenemos conciencia en ello, buscaremos y cuidaremos adecuadamente nuestra relación, puesto que así como la estemos desarrollando nos permitirá después enfrentar también los problemas que se presenten.

Como vemos, podrían existir entonces relaciones que funcionan más ineficientemente si lo que prima en ellas es el engaño, las emociones irracionales y la ambigüedad y no intentamos revertir dicha situación.

Un error común en las relaciones que surgen producto de una negociación se produce cuando las partes confunden los problemas sustanciales del conflicto, lo que las lleva a conversar de los problemas que surgen de la relación o comunicación misma. Es altamente conveniente el lograr distinguir ambos niveles, con el fin de no perjudicar lo sustancial por lo formal.

Un elemento importante en este sentido es el ser incondicionalmente constructivo sobre los problemas de la relación. Interesante es fortalecer los elementos de la relación de trabajo sin sacrificar nuestras preocupaciones principales (esenciales) e independientemente del comportamiento de la otra parte para determinar nuestra actitud constructiva.

Como ya hemos visto, estos son los siete elementos que deben ser conjugados y tenidos en especial consideración por el negociador al momento de participar en ella, pero no es suficiente ni adecuado tener presente este tema sólo al momento de negociar, sino que es mucho mejor aún, e indispensable, el preparar esta negociación y, por ese motivo, pasaremos a analizar algunos aspectos importantes en relación con la preparación de esta negociación.

III. Preparación de la negociación

Todo lo que hemos señalado, y continuaremos señalando en este documento, persigue que el negociador se prepare previamente con estos elementos. Busca, además, que de la experiencia que se va obteniendo con la utilización de esta herramienta sea posible prepararse mejor para futuras negociaciones.

Es, entonces, un continuo aprender y avanzar en la medida en que actuemos siempre con una mirada de revisión de lo que ya hemos realizado y cómo podemos mejorar.

Será determinante en el tema de la preparación de esta negociación, el conocer del tiempo de que disponemos, su complejidad, actores involucrados, información con que contamos, etc.

Es conveniente que cada negociador prepare su propia serie de listas de verificación y herramientas que empleará en la preparación. Lo que se busca con esta preparación previa es encontrar el mejor juego de herramientas y técnicas.

Existen ciertos elementos que son indicativos respecto de lo que podemos reflexionar al momento de prepararnos para negociar y dentro de ellos podemos mencionar:

- a) Aclarar nuestros verdaderos propósitos e intereses atribuyéndoles grados de importancia.
- b) Aclarar los verdaderos intereses de la contraparte para lo cual deberemos conocer quién es ella. Con este fin, evaluaremos sus inquietudes y además nos pondremos en su lugar (invertiremos los papeles para saber cómo me sentiría en su lugar; cuáles serían mis inquietudes, y por qué pensaría yo que estaba en lo correcto).
- c) Analizar las diversas opciones que podemos encontrar y, dentro de ellas, aclarar cuáles son las que la contraparte podría aprobar. En este sentido, y ya que generalmente habrá más de una reunión de negociación, aparece como relevante el tener presente cuáles serían los posibles productos que quisiera obtener de la primera reunión.
- d) Analizar nuestro MAAN y el de la contraparte, el cómo mejorarlos, cómo se pueden cambiar y qué cosas los empeoran.
- e) Analizar los criterios de legitimidad, esto es, las normas o principios que justifican objetivamente los posibles resultados. Es importante, en este sentido, que estos criterios yo los pueda justificar con libertad y no dañen nuestra credibilidad y para eso aparece como importante el considerar la prueba de la reciprocidad, es decir, ¿si yo fuera ellos aceptaría este criterio de legitimidad?
- f) Definir quién será la autoridad en nuestro equipo negociador, los papeles que cada uno en el equipo deberá cumplir, las directrices o reglas de comportamiento dentro del grupo y entender qué tipos de compromisos pueden y deberán celebrar las partes. En este sentido, podemos denominar a los actores que asistirán a las reuniones, tema que analizaremos con más detención más adelante.
- g) Analizar qué más debemos hacer para mejorar nuestra capacidad para negociar y esto lleva implícito analizar el tema desde la perspectiva de los siete elementos tantas veces señalados.
- h) Analizar los accesorios escritos que utilizaremos, tales como mapas, cuadros, cálculos, etc.
- i) Fijar una estrategia general para la negociación, que implica saber cómo iniciar y establecer la agenda, cómo proceder hacia el compromiso y cómo preparar el terreno para la continuación, el seguimiento o la aplicación.

Sin perjuicio de tener presente estos temas, no debemos olvidar que la preparación de la negociación implica, además, resolver en conjunto con el cliente ciertos aspectos que son relevantes. Así, por ejemplo:

- a) Lograr el contacto con la contraparte a fin de fijar un día y hora para la primera reunión y así comenzar con la negociación.

Algunas personas, por su carácter, sienten que el hacer la primera llamada para concordar el inicio de una negociación implica demostrar debilidad o necesidad de llegar a acuerdo y esto, según ellos, los debilita. Otros, en cambio, sienten que si son quienes llaman primero pueden de esa forma dirigir la conversación y eso les acomoda y les hace sentir más fuertes.

Ambas sensaciones están muy marcadas y determinadas por el carácter del negociador, lo que implica que debemos conocernos para saber en qué forma nos sentimos más cómodos y así prepararnos por si nuestra contraparte es igual a nosotros en ese sentido, lo que podría provocar un freno o detención innecesaria que debemos, prontamente, intentar salvar.

- b) Fijar el lugar físico en que dicha reunión se realizará.

Tal como ocurre en el punto anterior, algunas personas se sienten más cómodas si la negociación se lleva a cabo en su oficina o "territorio", pues esto les da poder. Para otras, en cambio, eso no es muestra de poder y no les afecta asistir a reuniones en cualquier lugar.

Nuevamente debemos saber cómo nos sentimos más cómodos y, poco a poco, intentar que ambas posibilidades sean factibles de realizar por nosotros. En ese sentido, mantener una postura estricta en donde siempre exijamos que las reuniones se realicen en el lugar que nosotros queremos, nos hará relevar demasiado el proceso de la negociación (la forma) por sobre la sustancia o el contenido central, lo que claramente no es conveniente hacer perdurar.

- c) Determinar quiénes asistirán a dicha reunión.

Como indicamos anteriormente, este aspecto se refiere a determinar quiénes serán los actores involucrados que asistirán a las respectivas reuniones, entre los cuales podría estar incorporado nuestro cliente.

En este sentido, es muy importante que el abogado converse con su cliente respecto de la posibilidad de asistir en su compañía, haciendo ver los pros y los contras que esta asistencia implicaría.

Muchas veces discutir temas difíciles nos hace perder nuestro balance emocional, y por ese motivo, el estar conscientes de lo que aquello puede producir en nuestro cliente cuando se encuentre presente en la negociación. Esto nos lleva a prepararnos para construir una fortaleza emocional, robusteciendo nuestro balance emocional y distinguiendo entre responsabilidad y culpa.

No debemos olvidar que nuestro cliente es la persona interesada en la solución del conflicto, que por diversas razones, implica una fuerte carga emotiva. Este hecho podría afectar en algún momento las conversaciones si se ve agredido por algo que hace o dice la contraparte.

Advertirle respecto de este tema y prepararlo para que en las reuniones no reaccione ante la contraparte sino que nos manifieste a nosotros (su abogado) lo que en verdad siente, es un punto crucial.

Claramente, no es conveniente que en la misma negociación tengamos que calmar a nuestro cliente, puesto que eso podría demostrar puntos de debilidad, incomprensión o poca prepa-

ración de nuestra parte para la negociación. Debemos entonces, previamente, analizar y prepararnos adecuadamente en este sentido.

Sin perjuicio de lo que ya hemos dicho, la presencia de nuestro cliente en la negociación puede ser favorable desde la perspectiva de que podría ayudar a complementar en mejor forma los hechos y proponer nuevas opciones en razón de lo que va observando durante la negociación. Indudablemente, el cliente podría captar en forma directa tanto los aspectos favorables y reacciones que se producen como lo desfavorable y contra reacciones que genera nuestra postura en la contraparte.

Claramente, este es un tema que se debe hacer explícito con nuestro cliente para prepararlo en ese sentido y para concordar, explícitamente, sobre quiénes asistirán a dichas reuniones.

d) Concordar la forma en que físicamente nos ubicaremos en la sala de reuniones, con el fin de facilitar el diálogo con nuestro representado sin que dicha posición afecte la comunicación que sostendremos con la contraparte.

En ese sentido, debemos buscar una posición que ayude a la comunicación y a la relación por lo que, generalmente, será conveniente que nuestro cliente quede a nuestro lado y un poco más lejos de la contraparte. A su vez, puede mejorar nuestra comunicación si nos ubicamos en una mesa, al lado de nuestra contraparte, y no frente a ella con la mesa de por medio. Esta será una postura colaborativa que le podrá demostrar que queremos concordar y no discutir. Es la forma de mostrar que queremos trabajar en equipo y no excluir.

IV. Durante la negociación

Es conveniente que, a su vez, durante la negociación estemos analizando cómo se va desarrollando ésta. Nos servirá como herramienta importante el utilizar los siete elementos, ya que estos son los que le han dado el ordenamiento y estructuración a nuestra negociación en base a intereses.

Cuando una negociación no vaya tan bien como nosotros queríamos, detengámonos y antes de reaccionar intentemos entender la fuente y la naturaleza del problema y busquemos los posibles enfoques para llevar la negociación dentro del círculo de los intereses, opciones y legitimidad.

No olvidemos que la negociación a base de intereses tiene como fundamento el que la torta se puede agrandar. La negociación debe ayudar a crear valor antes que a dividirlo y, en este sentido, serán la relación y la comunicación los medios aptos para ello. Las decisiones acerca del valor y su distribución deben tomarse al final, después de compararlas con la MAAN de cada una de las partes.

En este sentido, es importante reiterar que la idea central en este tipo de negociación es el uso de la persuasión en vez de la coerción, para lo cual deberemos ser incondicionalmente constructivos, lo que implica hacer sólo lo que es bueno para la relación.

No podemos olvidar que existen como alternativas a esta forma de mirar la negociación, aquella que considera tener una actitud agresiva y de choque en la que sólo busco que el otro sea subyugado frente a mi alternativa y propuesta de acuerdo (es la postura del duro que privilegia la sustancia por sobre todo); o bien, la postura en la que el negociador asume un rol suave de ceder en pos de la relación sacrificando fuertemente sus posturas e intereses (es la postura del blando que privilegia la relación por sobre todo lo demás).

Demás está indicar que nuestra propuesta en este sentido es completamente distinta a las dos anteriores. Es, como dijimos, el análisis de la negociación en base a intereses en donde la persuasión es el punto fundamental.

No atacaremos a ultranza ni cederemos ante las presiones. Lo que haremos será “acompañar” a la contraparte en la búsqueda de una mejor solución al conflicto. Una mejor solución para ambas partes implicará salir de las posturas tradicionales de “ganar-perder” (en donde yo quiero ganar y que el otro pierda) e ir a las posturas de “ganar-ganar” (en donde ambas partes ganaremos con el resultado de la negociación).

De esta manera, entonces, conceptualizamos a la negociación como el proceso de comunicación que tiene por objeto influir en la conducta del otro para obtener un objetivo deseado.

Podría surgir como pregunta, entonces, cuál es la fuente de poder en esta nueva mirada respecto de cómo enfrentar una negociación y en este sentido decimos que es la facultad de influir en las decisiones de otros para lo cual debemos tener un buen MAAN, un buen entendimiento de los intereses, buenas opciones, criterios persuasivos de justicia, comunicación eficaz, una buena relación de trabajo y compromisos prudentes.

Como indicamos anteriormente, ayudará además para el logro de nuestro fin el no olvidar que la ubicación física de las partes es un elemento relevante que puede tener incidencia directa en un mejor resultado.

Así, si lo que queremos es persuadir, desarrollar nuestra influencia y entender el punto de vista del otro para optimizar nuestra comunicación en la búsqueda de la mejor opción, la posición competitiva no cumple la finalidad de hacer que la contraparte se sienta tranquila y cómoda.

La posición competitiva es aquella que se produce cuando dos personas se sientan enfrentadas, mesa de por medio, con lo que se divide, inconscientemente, la mesa en dos territorios iguales. En esa postura cada parte posee un territorio y se resentirá si la otra parte avanza sobre el suyo.

De esta manera, sentarse frente a una persona con la mesa de por medio, crea un ambiente competitivo y sugiere que se está a la defensiva, lo cual puede llevar a cada participante a afirmarse en su punto de vista porque la mesa es una barrera sólida entre los dos⁵.

Otros factores que intervienen en este sentido, son que el lugar tenga una iluminación adecuada, sin ruidos ni interrupciones del exterior y con una dimensión suficiente que permita a las partes estar más cómodas y menos tensas, con el fin de que puedan negociar más libremente.

V. Al finalizar la negociación

Si hemos logrado un acuerdo que resuelve el conflicto, deberemos analizar la forma en que dicho acuerdo se materializará.

Muchas veces estos acuerdos requieren el cumplimiento de determinadas formalidades, lo que implica que es necesario y altamente conveniente escribir lo que se ha acordado y revisarlo con la contraparte.

⁵ *El Lenguaje del Cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos.* Allan Pease. Editorial Planeta, febrero de 1999.

Es en este proceso, cuando ya hemos obtenido los acuerdos fundamentales, cuando pueden surgir problemas porque no hemos previsto las formas de garantizar o asegurar el resultado del mismo.

Debemos, entonces, considerar como indispensable, dentro del proceso de negociación mismo, tanto el acuerdo a lograr como la mejor forma en que las partes asegurarán su cumplimiento. Como indicamos, el compromiso asumido por ambas partes en este sentido, será determinante y vinculante al momento de materializarlo.

Para poder ayudar a obtener ese acuerdo claro y vinculante, es útil usar la técnica del texto único, es decir, que una persona redacte un primer borrador y sólo sobre él las partes hagan sus observaciones o comentarios.

Como herramienta útil, este texto único tendría que ser redactado por alguien que haya escuchado activamente las opiniones de las partes. Una vez redactado es conveniente que se pregunte a cada parte cuáles de los intereses planteados no se encuentra satisfecho por el borrador y en qué manera este es deficiente.

Recibiendo los comentarios de las partes se redacta un nuevo borrador, tomando en cuenta lo que se ha dicho y se solicita por ellas. Posteriormente, será necesario que las partes indiquen cuál de los intereses no son satisfechos por el nuevo borrador y en qué manera.

Haciendo este trabajo se logrará encontrar en mejor forma y más rápidamente un acuerdo consentido por ambas partes y ayudará, además, a que ambas conozcan sin dudas los intereses de la contraria.

En la redacción de este borrador se debe tener especial cuidado en utilizar términos precisos, no ambiguos o que provoquen en las partes significados distintos, evitando de esta manera que se produzca esa falsa ilusión de haberse entendido.

Es importante destacar que en razón de lo ya dicho, muchas veces ha ocurrido que las negociaciones se malogran durante su desarrollo o a posteriori de su firma porque sus participantes han tenido algún malentendido acerca de algo dicho o, por el contrario, han creído que todo estaba claro cuando en realidad sólo era una ilusión.

Lo anterior se puede producir porque, como el sofista Gorgias decía: "El lenguaje no es la realidad. Las palabras responden a la opinión, concepto, creencia o forma de percibir la realidad del que habla y que seguramente, difiere de la de los que escuchan. Realidad y lenguaje son dos cosas diferentes, pues nada real puede convertirse en una palabra, ni viceversa".

A su vez, en este mismo sentido señalaba Platón: "Las cosas son para mí como me parecen a mí y son para ti como te parecen a ti, puesto que eres hombre tú y hombre yo".

Estas situaciones las debemos enfrentar e intentar solucionar con el denominado *metamodelo lingüístico*⁶, que es una herramienta que ayuda en las negociaciones a reducir los malos entendidos y esa falsa ilusión de comprensión. Básicamente se basa en formular preguntas con el fin de aclarar o especificar las expresiones de las partes, ya que a la hora de negociar, como en otras tantas actividades de la vida, es trascendente conocer con claridad qué es lo que la otra persona quiso decir cuando dijo "X" y para lo cual es altamente recomendable no utilizar la pregunta ¿por qué?, sino otra amplia gama de preguntas que ayudará a entender mejor y más específicamente lo que se quiere expresar.

⁶ Richard Bandler y John Grinder crearon una guía acerca de cómo funciona el lenguaje y de cómo resolver los problemas que se crean en la comunicación, cuando una representación de la realidad (las mismas palabras) significa cosas diferentes para

Aún así, zanjado el problema de la falsa comunicación, puede ocurrir que al finalizar la redacción de este borrador, habiendo recogido las observaciones de las partes, alguna de ellas sienta que no está satisfecha, en cuyo caso lo conveniente es hacerles ver que finalmente deben decidir si aceptan o no este último acuerdo.

Como se observa, el uso de esta herramienta de texto único es utilizada, generalmente, en el caso de negociaciones complejas e implica que el redactor de los borradores pase a ocupar un lugar más bien de mediador que de parte, por cuanto debe reflejar sinceramente las inquietudes que en la negociación se presentan. Sin perjuicio de esto, estimamos que dicha herramienta puede ser utilizada también en la etapa final de la negociación, cuando queremos determinar claramente el acuerdo al que hemos llegado.

VI. Para finalizar

Indudablemente iremos adquiriendo mayor experiencia y mejores resultados en la medida en que hayamos resuelto adoptar esta forma de negociación en las negociaciones futuras que nos toque enfrentar.

Recordemos que persuadir implica considerar y preocuparnos no sólo del contenido de lo que estamos negociando sino que, además, en entender cómo funcionamos y cómo funcionan los otros con quienes negocio; significa tener presente la forma en que la contraparte recibe y comprende mejor la información; cuáles son las cosas que básicamente le interesa y cuál es la forma en que interpreta la realidad para poder crear algo que le sea atractivo o como mínimo entendible y tolerable.

Este es un proceso que va a requerir en cada uno de nosotros un análisis de nuestro comportamiento y de lo realizado, para ir mejorándolo cada vez más. En ese camino los invitamos a participar convencidos de que de esta forma logramos mejorar la relación y el entendimiento entre las personas, obteniendo resultados más satisfactorios, vinculantes y rápidos que en el sistema judicial actual.

Nos podría servir como aspecto a considerar sobre la conveniencia de esta forma de ver la negociación, lo que nos dice el libro *El Arte de la Guerra* de SUNTZU en algunos de sus párrafos como es:

“El ejército es considerado como el instrumento con el cual se da el golpe de gracia a un enemigo que *previamente ha sido hecho vulnerable*”.

“Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro”.

“Cuando no conozcas bien al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota serán iguales”.

Si a “un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estarás en peligro.”

“El General que consigue ganar una batalla es el que ha hecho muchas *evaluaciones preliminares* antes de comenzar el combate. El General que pierde una batalla es porque ha hecho muy pocas evaluaciones preliminares”.

“El estratega experto debería ser lo suficientemente hábil para someter al enemigo sin comba- tirlo, tomar sus ciudades sin cercarlas ni sitiarlas y derribar su estado sin ensangrentadas espadas”.

distintas personas o cuando ante la misma realidad, distintos humanos crean representaciones diferentes. A esta herramienta la denominaron *metamodelo lingüístico*.