

Resumen de Los Siete Elementos

Alternativas

Estas son las posibilidades de retirarse, con que cuenta cada parte si no se llega a un acuerdo. Estas son las cosas que una u otra parte puede realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general, ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para ella que su “MAAN” (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Intereses

Este es el término que utilizamos para aquello que quiere alguien. Detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, el convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes.

Opciones o Propuestas

Empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están “sobre la mesa de discusión”, o que pudieran ponerse sobre esta mesa. Por ejemplo, en el caso de la naranja, éstas son algunas opciones: “Podríamos decidir que usted se quedara con la naranja, que yo me quedara con ella, que la cortáramos por la mitad, o podríamos decidir que yo me quedara con la cáscara para hornear un pastel y que usted se comiese la pulpa”. En general, un acuerdo es mejor si incorpora la mejor de muchas opciones. Sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar alguna de las partes.

Legitimidad

Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida que a cada parte le parece justo. Será justo para ellas en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes. Algunas normas externas de imparcialidad incluyen el derecho internacional, el precedente, la práctica, el mercado o algún principio como la reciprocidad.

Compromisos

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planteamiento, estructuración y hayan sido diseñadas para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

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.

Relación

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar en forma conjunta. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y



negociaremos de nuevo. Dentro de los otros elementos que incluye una relación, uno crucial es la capacidad para resolver bien las diferencias. Una dimensión de la calidad de un resultado negociado es la calidad de la relación de trabajo resultante: ¿son las partes más o menos capaces de abordar las diferencias futuras? (Cada elemento representa algo deseable en un buen resultado: probablemente haya trueques entre ellos. Lo mejor en un sentido puede ser lo peor en otro).

Lectura Ampliada de los Siete Elementos

Intereses

Tratar de entender lo que las partes quieren en realidad

Premisa de Trabajo: Enfocarnos en los intereses y no en las posiciones aumenta nuestras posibilidades de alcanzar un buen resultado.

1. **Un problema común: Tendemos a centrarnos en las posiciones, no en los intereses.** Es común suponer que la única manera de negociar es presentar nuestra propia solución al inicio de la negociación y luego, defenderla mientras atacamos la solución de la otra parte. Cada una busca “ganar” a través de un acuerdo final que se asemeje lo más posible a su posición inicial. Sin embargo, el problema básico en las negociaciones no radica en las posturas conflictivas, sino en satisfacer las necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes. Tales deseos e inquietudes son sus **intereses**.
2. **Causa: Suponemos que nuestros intereses son opuestos.** De hecho, las posiciones de las partes en una negociación frecuentemente se oponen. A veces podemos suponer que, como la posición de la otra parte se opone a la nuestra, sus intereses también deben ser opuestos. Sin embargo, en muchas negociaciones, un examen detenido de los verdaderos intereses de las partes revela la existencia de muchos más intereses compartidos o compatibles que de opuestos.
3. **Enfoque del problema: Centrarnos en los intereses facilita la solución creativa de problemas.** Por lo general, para cada interés hay varias posiciones posibles que podrían satisfacerlo. Cuando buscamos los intereses que motivan las posiciones, a menudo podemos encontrar una posición distinta que satisface tanto nuestros intereses como los de ellos. Por ejemplo, una nación puede decir que se debe trazar una frontera en cierto lugar. Los intereses que están detrás de esta posición pueden incluir la seguridad nacional, el acceso a recursos minerales o aspectos de soberanía. Si las partes ven lo que hay detrás de sus posiciones y se centran en sus intereses, se puede llegar a un acuerdo que concilie las posiciones aparentemente contradictorias. Una nación podría retener la soberanía sobre la tierra, mientras que la otra podría retener los derechos a los recursos minerales. Es mucho más fácil dar cabida a los intereses en un conjunto mutuamente aceptable que acomodar posiciones.
4. **Considere las siguientes recomendaciones:**
 - a) **Al prepararse, concéntrese en los intereses.** Primero, aclarar nuestros propios intereses. Segundo, y quizá lo más importante, tratar de entender los intereses de la otra parte. Esto hará que aumente nuestra comprensión del problema y nos ayudará a idear soluciones que no sólo satisfagan nuestros intereses, sino también los de la otra parte.
 - b) **Discutir sobre los intereses de manera explícita.** Es difícil idear una solución creativa para un problema que satisfaga los intereses de las diferentes partes, si los intereses de cada una no se analizan explícitamente.



- c) **Pensar en las posiciones como si fuesen indicios para descubrir intereses.** Si siguen hablando sobre sus posiciones a pesar de los esfuerzos que usted haga para evitarlo, pídale ayuda para entender qué los conduce a asumir tales posiciones. Pregúnteles “¿por qué?”.
- d) **Tome la iniciativa.** Esté preparado para asumir el liderazgo y dar el primer paso al hablar sobre algunos de nuestros intereses. Si no estamos dispuestos a contarles sobre nuestras propias necesidades, deseos, inquietudes y temores, entonces ¿por qué esperar que ellos estén dispuestos a hacerlo?

Alternativas

Premisa utilizable: Determinar y desarrollar su mejor alternativa, a un acuerdo negociado, le protege de malos resultados y le ayuda a lograr mejores acuerdos.

1. **Problema:** La gente llega a acuerdos que después lamenta. Esta reacción proviene generalmente de una de dos causas. Se puede sentir presionado a aceptar una oferta demasiado rápido. Quizás se sienta que se podría haber obtenido un mejor acuerdo si hubiera actuado con mayor determinación o cautela. Se puede angustiar pensando que no recibió lo que debería haber recibido porque la otra parte le pareció muy poderosa o persuasiva.
2. **Causa:** Con frecuencia, los negociadores deciden aceptar un acuerdo según las perspectivas o posibilidades “en la mesa”. En varias fases de una negociación, hay que decidir si se debería o no llegar a un acuerdo. Cuando la otra parte a) le hace una oferta, b) amenaza marcharse de la negociación, o c) le dice “tómelo o déjelo”, tiene que responder. Para facilitar la decisión sobre el quedarse o retirarse de una negociación muchos negociadores tienden a considerar solamente los resultados potenciales de ella. Considera lo que se podría conseguir con más regateo, y se compara esto a la oferta sobre la mesa. Sin embargo, esta evaluación requiere que estime la influencia de cada parte en una amplia gama de negociaciones hipotéticas. Toda evaluación de este tipo es necesariamente subjetiva e imperfecta. La evaluación puede darle excesiva confianza o desconfianza aumentando la posibilidad de adoptar decisiones de las cuales se arrepienta de las cuales se arrepienta en el futuro.
3. **Enfoque del problema:** Analice las alternativas de cada parte a un acuerdo negociado. Considere las consecuencias de marcharse de la negociación. Pregúntese a sí mismo, “¿qué haré si no llegamos a un acuerdo?”, “¿cuál es mi mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)?”. Para protegerse de un acuerdo que nunca debiera haber aceptado, compare la oferta sobre la mesa con su MAAN. Cuando se esté preparando, investigue todas las posibles alternativas a un acuerdo negociado. ¿Por eso, al prepararnos debemos investigar todas las posibles alternativas en caso de no llegar a un acuerdo negociado? ¿Qué podemos hacer sin depender del acuerdo de la otra parte? Debemos preparar también una lista similar con las alternativas de la otra parte. Es necesario identificar la MAAN de la otra parte para poder elaborar propuestas realistas y para poder manejar las situaciones en las que el exceso de confianza de la otra parte le impida aceptar una buena oferta. Una vez que conozca su MAAN, puede identificar con más precisión cuando conviene rechazar el acuerdo. Considere cómo mejorar su MAAN

porque, la disposición de cada parte a marcharse de las negociaciones determina, en gran medida, su poder en éstas. Estar listo, en realidad, para retirarse de la negociación le ayudará a presentar sus intereses con más fuerza.

4. Considere las siguientes recomendaciones:

- a) **Destine recursos para mejorar su MAAN.** Verifique que lo que parece ser su MAAN sea, en verdad, realista. Si puede mejorar su MAAN a un costo razonable, hágalo. Los recursos usados para hacer su MAAN más atractivo le asegurarán que el resultado será mejor, independientemente de si las partes llegan o no a un acuerdo.
- b) **Considere modos de debilitar la MAAN de la otra parte.** Para reducir las expectativas infladas de la otra parte, revele lo que sabe de la MAAN de ellos. Si la MAAN de ellos parece tan buena que usted duda que el otro lado vaya a negociar seriamente, podría hacer algo para cambiarla. Hay que tener cuidado, porque tal estrategia puede ser o parecer ilegítima, y puede dañar la relación con la otra parte.
- c) **Calcule el potencial de llegar a un acuerdo.** Si ambas partes tienen MAAN atractivas, reconsidere si las negociaciones son, en realidad, apropiadas.

Opciones o Propuestas

Buscar opciones que satisfagan los intereses de las dos partes

Premisa de Trabajo: A cada parte que interviene en una negociación la beneficia idear opciones para provecho mutuo.

1. **Un problema común: Los resultados para ambas partes no son tan buenos como deberían ser.** Con demasiada frecuencia actuamos como las hermanas que se peleaban por una naranja. Al final decidieron dividir la naranja por la mitad: una de las hermanas tomó su mitad, se comió la pulpa y tiró la cáscara, mientras que la otra tiró la pulpa y usó la cáscara de su mitad para hornear un pastel.
2. **Causas: El juicio “disyuntivo” es tentador y destructivo...** Existe cierta inclinación a suponer que nuestros intereses y los de la otra parte son totalmente opuestos, en especial cuando estamos enojados o no confiamos en ellas. Esta suposición nos impide tratar de entender sus intereses e idear opciones para beneficio mutuo. Si creemos que cuanto más haya para ellos menos habrá para nosotros, entonces no tiene sentido considerar la forma de generar ganancias conjuntas. Por último, esta suposición nos resta facultades, ya que nos lleva a dejar la mitad de la naranja sin usar sobre la mesa (es decir, ambas partes dejarán de obtener beneficios que hubiesen significado poco o ningún costo para la otra).
3. **... y ser creativo parece ser peligroso.** Ya sea que despluguemos nuestra inventiva con gente de nuestro lado o de la otra parte, con frecuencia nuestra creatividad se ve limitada por temores razonables. Con la gente de nuestro bando, podemos temer que cualquier nueva idea nuestra sea criticada severamente y quedemos mal. Con la gente del bando contrario, tememos que al idear nuevas opciones estemos revelando información que ponga en peligro nuestra posición en la negociación.

4. Considere las siguientes recomendaciones:

- a) **Asumir que el pastel se puede agrandar.** En cualquier negociación es prudente actuar según la hipótesis de que el pastel no es de un tamaño fijo. A ambas partes les interesa dividirse un pastel más grande. En consecuencia, cómo lograr que el pastel se haga más grande es un problema compartido, que merece ser explorado antes de decidir cómo dividirlo.
- b) **Usar nuestra comprensión de los intereses pertinentes para guiar nuestra inventiva.** Enfocar nuestra inventiva hacia las formas de satisfacer los intereses, no hacia las posiciones. En lugar de dividir la diferencia entre posiciones opuestas, concentrarse en los intereses (tanto compartidos como divergentes) que puedan ser reconciliables. Recordar que es en nuestro propio beneficio ayudar a crear una opción que satisfaga los intereses legítimos de la otra parte, ya que si nuestras ideas no tienen en cuenta, por lo menos en parte, lo que les preocupa a ellos, no tendrán ninguna razón para apoyarlas.
- c) **Separar el proceso de generación de ideas del proceso de decisión.** Tanto durante la preparación como en la negociación misma, organice sesiones para la generación de ideas en las que no se permitan críticas ni compromisos. Podría ser útil que haya un facilitador que tenga la obligación explícita de detener cualquier intento de crítica o compromiso apenas se presente. Para diferenciar el objetivo específico de estas sesiones puede ayudar también tener un salón independiente para llevarlas a cabo, un “salón de creatividad”. Intente desarrollar una amplia gama de ideas, y fomente el aporte de ideas que normalmente podrían parecer un poco “locas”, ya que son precisamente éstas las que pueden estimular el surgimiento de otras ideas que podrían funcionar, pero en las que aún no se ha pensado. La evaluación de las ideas así generadas se llevaría a cabo únicamente una vez terminadas estas sesiones de generación de ideas.

Criterios de Legitimidad

Usar los criterios de legitimidad como medio predilecto de persuasión

Premisa de Trabajo: Resulta más fácil y conveniente resolver los asuntos sobre la base de criterios objetivos que sobre la base de la sola voluntad de las partes.

1. **Un problema común: Los asuntos en cuestión frecuentemente se deciden por una batalla de voluntades que arriesga el acuerdo y a la relación.** Las negociaciones pueden ser decididas ya sea sobre la base del **poder** (qué parte puede **forzar** a la otra a ceder), o sobre la base de la **legitimidad** (qué parte puede **persuadir** a la otra de que el enfoque que ha propuesto es justo y adecuado, de acuerdo a normas o criterios independientes del deseo o la sola voluntad de cualquiera de las partes).
2. **Causa: Se olvida el deseo de las partes de ser tratadas con justicia.** Los seres humanos necesitan sentir que han sido tratados con justicia. Ya se trate de niños que discuten por ver quién se lleva la rebanada más grande del pastel, o de las superpotencias que tratan de decidir los niveles apropiados de reducción armamentista, ninguna de las partes que intervienen en una negociación desea que se la trate injustamente. A veces



hay negociadores que suponen que lo que ellos quieren es lo justo simplemente porque esa es su voluntad, y las partes no se esfuerzan en definir conjuntamente qué sería justo.

3. **Enfoque del problema: Uso de la legitimidad en forma firme pero flexible, como una espada y como un escudo.** Una vez que las partes que intervienen en una negociación han decidido tentativamente **qué** podrían hacer (reducir el número de misiles de cierto tipo, intercambiar un producto por otro, etc.), deben decidir **cómo** hacerlo (¿Cuántos misiles de cada lado?, ¿Qué cantidad del producto X “equivaldrá” al producto Y?, etc.). Los criterios objetivos de legitimidad (los precedentes, la opinión de una parte neutral, el precio de mercado, lo que establece la ley, etc.) pueden ser utilizados para persuadir a la otra parte o para defendernos de la presión. Especialmente en negociaciones complejas (entre las que se incluye aquellas en las que intervienen varias partes), el uso de criterios objetivos ayuda a que las partes lleguen eficazmente a convenios duraderos y prudentes, al mismo tiempo que fortalece su relación de trabajo. Por el contrario, la dependencia en el poder para decidir los problemas tiende a favorecer la intransigencia, a producir resultados arbitrarios, a perjudicar la relación de trabajo, y a sentar un mal precedente respecto de la forma en la que el próximo asunto será decidido.
4. **Considere las siguientes recomendaciones:**
 - a) **Formular cada asunto como la búsqueda de estándares de legitimidad aplicables.** Es más fácil ceder a un principio que a la voluntad de la otra parte. En lugar de preguntar a la otra parte lo que **está dispuesta** a hacer (“si reducimos nuestros misiles en un 30%, ¿cuánto reducirán los suyos?”). Pregunte **cómo** debe decidirse el asunto (“¿Qué principio deberíamos usar para decidir el volumen comparativo de reducción de misiles? ¿Por qué?”).
 - b) **Razonar y estar abierto al razonamiento.** En la **preparación**, buscar una variedad de normas y criterios que puedan aplicarse, especialmente aquellos que puedan ser persuasivos para la otra parte, y prepararse para respaldar los que parezcan más apropiados. En la **negociación**, concentrar la discusión en explorar qué estándares podrían ser más apropiados en esta situación, y alentar a la otra parte a estar abierta al razonamiento.
 - c) **No ceder ante la presión, sino sólo ante un principio.** Si la otra parte ejerce presión ilegítima y cedemos, estamos fomentando su mal comportamiento y alentándola a repetirlo. También puede perjudicar la relación y disminuir la probabilidad de llegar a un acuerdo que sea duradero. Sin embargo, si tratan de persuadirnos usando argumentos razonados y, en respuesta, cambiamos nuestra posición o enfoque, entonces estamos demostrándoles que la legitimidad funciona, y los alentamos a continuar usándola.
 - d) **Prepararse cuidadosamente.** Para hallar normas aplicables que sean persuasivas **para la otra parte**, puede ser necesaria una búsqueda creativa y exhaustiva. Los estándares de legitimidad que justifican una opción pueden no ser los mismos para las dos partes. Frecuentemente, es conveniente encontrar diferentes criterios externos que sean aplicables y que puedan persuadir a la otra parte de que una opción determinada es justa. Al poder justificar por qué un acuerdo es justo utilizando diferentes criterios, será posible evitar el riesgo de caer en un regateo sobre qué criterio debería aplicarse.



- e) **Investigue el razonamiento de la otra parte.** Para convertir una negociación basada en las posiciones por una basada en la legitimidad, responda a las exigencias de la otra parte preguntándole cuál es el razonamiento que sustenta su propuesta (“Ustedes nos han propuesto que intercambiamos una tonelada métrica del producto X por tres toneladas métricas del producto Y. ¿Por qué sería justa esta proporción? Si estuvieran en mi lugar, ¿cómo justificarían la aceptación de esta proporción ante mis superiores?”).

Compromiso

Comprometerse sobre la sustancia al final

Premisa de Trabajo: Abstenerse de hacer compromisos sobre la sustancia hasta el final del proceso mejora la eficacia de las negociaciones y la calidad de los resultados.

- 1. Un problema común: La gente a menudo se limita a hacer compromisos durante las negociaciones.** A menudo las negociaciones son como el regateo en un bazar. Cada parte toma una posición y entonces trata de conseguir concesiones mediante el regateo. Cada parte adopta, al principio posiciones extremas y hace concesiones lentamente. En consecuencia, las partes dedican la mayoría de su tiempo y esfuerzo a determinar si un acuerdo es del todo posible, en vez de usarlos para idear el mejor acuerdo posible. La presión que cada parte hace sobre la otra para que abandone su posición tiende a crear resentimiento y a perjudicar la relación de trabajo. Cuando se presta demasiada atención a las posiciones, los intereses básicos son dejados de lado. El acuerdo final, si eventualmente se materializa, puede reflejar únicamente el “común denominador” más bajo, o puede ser difícil de implementar debido a que las partes lo han entendido de distinta manera.
- 2. Causa: Muchas personas suelen concentrarse en un solo elemento, el compromiso.** Frecuentemente los negociadores asumen que, debido a que el propósito de las negociaciones en general es establecer compromisos, deben concentrarse en eso primero. Sin embargo, nadie busca compromisos que poco útiles, imprácticos, poco claros, o que estén por debajo de lo óptimo. Es la calidad del compromiso lo que cuenta, y es raro que esa calidad se pueda juzgar de manera prematura en una negociación. Pueden aparecer nuevos problemas que requieran nuevos compromisos. Puede no ser posible llevar a la práctica ciertas ideas que en principio parecerían razonables. Frecuentemente, los compromisos prematuros resultan ser malos compromisos.
- 3. Enfoque del problema: Cuando se trata de asuntos sustanciales, posponga los compromisos para el final.** El mejor momento para hacer compromisos sobre asuntos sustanciales es después de que todos los intereses han sido comprendidos, cuando existen muchas opciones sobre la mesa, y se ha llegado a un acuerdo acerca de los criterios para decidir términos justos. Al preparar una reunión, determine si las partes han llegado o no a la etapa en la que están listas para hacer compromisos. En caso de que ciertos acuerdos parecieran necesarios o deseables en una etapa más temprana del proceso, considere utilizar compromisos o acuerdos provisionales o condicionales.

4. Considere las siguientes recomendaciones:

- a) **Clarifique sus ideas sobre compromisos.** Es importante saber y que la otra parte sepa cuándo usted se está comprometiendo a algo, o cuándo les está pidiendo a ellos que se comprometan. Resulta muy útil planificar y clarificar qué tipo de compromiso cada una de las partes tiene la capacidad de hacer. Cuando sea posible, ponga a prueba sus presunciones sobre el tipo de compromisos que busca.
- b) **Intente hacer por anticipado un borrador de posibles compromisos.** El tener físicamente uno o más borradores ayuda a centrar la discusión, o puede servir para presentarlos cuando los participantes deciden definir un acuerdo. Se debe considerar estos borradores como posibles opciones sujetas a crítica, y no como objetivos fijos. Los otros participantes querrán contribuir en el diseño del acuerdo final con algo más que con su sola aprobación.
- c) **Comprométase de manera temprana a tener un proceso que aplase para el final los compromisos sobre la sustancia.** Proponga que nadie pueda comprometerse hasta que todas las partes estén de acuerdo en que la negociación ha alcanzado la etapa de establecer compromisos. Las declaraciones de intención hechas con anterioridad deberán considerarse únicamente como tentativas.

Comunicación

Premisa de Trabajo: Cada parte en una negociación gana al crear y mantener una comunicación clara bilateral.

1. **Un problema común: Los malos entendidos son frecuentes en las negociaciones.** Durante una negociación, la comunicación muchas veces se parece a enviar señales de humo durante un viento fuerte. Las dificultades en la comunicación representan un problema serio, porque las comunicaciones son como la sangre en la vida de las negociaciones. Así como los coágulos bloquean la circulación sanguínea y causan ataques cardíacos, la mala comunicación bloquea el progreso de las negociaciones y rompe las relaciones.
2. **Causa: Cuando nos comunicamos nos concentramos en decir lo que pensamos.** Tendemos a concentrarnos en lo que pensamos que estamos diciendo y no en lo que la otra parte está escuchando. La otra parte puede no oír nuestro mensaje como nosotros quisiéramos, y nosotros podemos no oír el mensaje de ellos.
3. **Enfoque del problema: Buscar la comunicación bilateral.** La comunicación bilateral significa que las dos partes están tanto escuchando como hablando. Ningún mensaje ha sido comunicado en realidad sino hasta que se lo escucha y entiende. Escuchar es una de las cosas más poderosas que puede hacer un negociador. Escuchar le brinda información acerca de los intereses, opciones, relación y áreas de posible compromiso. Demuestra a la otra parte que creemos que sus puntos de vista merecen ser considerados cuidadosamente. Si podemos demostrar a la otra parte que hemos entendido sus puntos de vista, será más fácil para ellos escucharnos. Escuchar y entender los puntos de vista de la otra parte también aumenta nuestra capacidad para comunicarnos con ella en términos que no serán malentendidos. En consecuencia, nuestras propuestas serán más persuasivas.



4. Considere las siguientes recomendaciones:

- a) **Mantenga comunicación a pesar de existir desacuerdos.**
- b) **Escuche atentamente, y hágales saber que usted está escuchando.** Escuche atentamente lo que la otra parte está diciendo para asegurarse de entender con precisión sus puntos de vista. Demuéstrele que ha escuchado, y que ha considerado con seriedad sus puntos de vista, haga preguntas y pida aclaraciones. Repítale lo que usted ha escuchado para asegurarse de que la entendió correctamente. Aclare, en todo caso, que entender y reconocer su punto de vista no significa que esté de acuerdo con él.
- c) **Concéntrese en lo que ellos van a escuchar.** Intente ponerse en el lugar de la otra parte para entender mejor su punto de vista. Comuníquese considerando cómo ese punto de vista afecta la manera en la que la otra parte interpretará lo que usted dice.
- d) **Considere consultar antes de decidir.** Incluso si ellos no lo están escuchando a usted, en cuanto sea posible, considere informarles y pedirles consejo antes de tomar decisiones sobre asuntos que pudieran afectarlos de manera significativa. Elabore una comunicación bilateral a este respecto y, al mismo tiempo, mantenga intacta su autoridad para tomar una decisión.
- e) **Hable con un objetivo.** Antes de hacer una declaración significativa, sepa lo que usted quiere comunicar o dar a conocer, y cuál es el objetivo de esta información.
- f) **Mantenga abiertos los canales privados de comunicación.** Clarifique qué canales de comunicación serán utilizados y con qué fin. Evite utilizar varios canales con el mismo fin (p. ej.: toma de decisiones). Evite dirigirse a audiencias múltiples. Considere el uso de canales privados para la resolución conjunta de problemas entre dos personas.
- g) **Hable por usted mismo, no por ellos.** Hable sobre lo que usted ha observado o sentido. Evite atribuir intenciones a la otra parte, o decirles lo que ellos están pensando o por qué dijeron lo que dijeron.

La Relación de Trabajo

Ser incondicionalmente constructivo en la relación

Premisa de Trabajo: Para mejorar tanto el resultado de la negociación como la relación, debemos separar nuestra interacción como personas de los problemas sustanciales.

1. **Un problema común: Muchas relaciones funcionan deficientemente.** La mayoría de las negociaciones son episodios dentro de una relación continua entre dos personas, organizaciones o naciones. La relación de trabajo es el comportamiento que utilizan las partes involucradas para manejar sus diferencias a medida que se presentan. Muy frecuentemente, las relaciones se rompen justamente cuando más las necesitamos, es decir cuando encontramos problemas serios. Cuando hay una exitosa relación de trabajo, las partes son capaces de manejar incluso las disputas más severas, al mismo tiempo de mantener la confianza en su habilidad para resolver disputas en el futuro.

2. **Causa: La gente mezcla la relación con la sustancia.** La relación depende de la manera en la que las personas se tratan: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o falsamente. Los asuntos sustantivos son, en cambio, el objeto mismo de la negociación específica. Las relaciones funcionan pobremente cuando las partes mezclan la relación con los asuntos sustantivos. A veces, algunos negociadores permiten que asuntos sustantivos de corto plazo se coloquen por encima de su interés en una relación a largo plazo. Sin embargo, hacer que la relación dependa de concesiones en la sustancia no le da a la otra parte ningún incentivo para mantener la relación. Además, actuar de manera emocional o usando la coerción obstruye su habilidad para manejar constructivamente otros asuntos.

Algunos negociadores también suelen regatear la relación misma, tratándola como tratan los asuntos sustanciales. Cuando perciben que los otros están pasando por alto la relación, muchas veces tratan de castigarlos pagándoles con la misma moneda. Si la otra parte no es confiable, ellos entonces tampoco serán de confiar. Se enojan, dejan de escuchar, engañan, recurren a la coerción, denigran las preocupaciones de la otra parte, y atribuyen las peores intenciones a las acciones de la otra parte, cuando ellos hacen exactamente lo mismo. Pero si cada parte deja que su propia conducta refleje su interpretación prejujuada de la conducta del otro, puede ser que las partes nunca sean capaces de romper ese patrón de interacción hostil entre ellas.

3. **Enfoque del problema: Dos pasos fundamentales.**

- a) **Separar la relación de los asuntos sustanciales.** Trate a cada uno independientemente. Mida los intereses a largo plazo que usted tiene en una relación de trabajo exitosa. Evite tomar la relación como rehén para tratar de obtener ganancias en la sustancia.
- b) **Sea “incondicionalmente constructivo” en la relación.** Sus acciones deberían fortalecer cada elemento de la relación de trabajo, sin sacrificar sus intereses sobre la sustancia, e independientemente de las acciones de la otra parte.

4. **Considere las siguientes recomendaciones:**

Racionalidad: Aún si ellos actúan de manera emocional, equilibrar las emociones con la razón.

Comprensión: Aún si ellos nos malinterpretan, tratar de entenderles.

Comunicación: Aún si ellos no escuchan, consultarles antes de decidir sobre asuntos que les afecten.

Confiability: Aún si ellos intentan engañarnos, nosotros debemos ser confiables.

Influencia: Aún si tratan de coaccionarnos, no ceder ante la coacción ni tratar de coaccionarlos a ellos. Permanecer abiertos a la persuasión y tratar de persuadirlos.

Aceptación: Aún si nos rechazan y rechazan nuestras inquietudes por no ser dignas de ser tomadas en cuenta, aceptarlos como merecedores de nuestra consideración, preocuparnos por ellos y estar abiertos a lo que nos puedan enseñar.

Cada parte puede seguir estas recomendaciones sin tener que sacrificar sus intereses sustanciales, y sin importar el comportamiento de la otra parte.