

t temas cotidianos




# El difícil arte de negociar

Una persona dedica gran parte del día a negociar. Para ser un negociador exitoso y eficaz, nada mejor que planificar, tener en claro el objetivo y saber escuchar.

Una de las habilidades más importantes que poseen los seres humanos es la capacidad de negociar. Hombres y mujeres negocian a diario y en diferentes ámbitos o contextos. Sin ir más lejos, y por citar solo un ejemplo, un empresario está en permanente contacto con clientes y proveedores, con accionistas y empleados, con banqueros y clientes

morosos, efectuando compras y ventas, dando y recibiendo a lo largo de toda su jornada laboral. Y cuando llega a su hogar, luego de un día largo y agotador, y está con su mujer y sus hijos, la negociación no termina... continúa. En definitiva, todos los mortales –mas allá de la actividad que ejerzan– se pasan la vida negociando.

“Negociar no es oír qué dice la otra parte, sino averiguar qué quiere”, afirmó hace algún tiempo el alemán Reinhard Selten, Premio Nobel de Economía de 1994. Según el economista, el negociador destacado es capaz de escuchar lo que la otra parte dice, pero no se contenta con esto e inicia un camino de averiguaciones e indagaciones con la intención de confirmar qué es lo que el otro quiere y cuáles son sus deseos; no solo los manifestados, sino también los ocultos. Otro experto en el tema, el estadounidense William Ury, un



SABEMOS LO QUE TE COSTÓ  
LLEGAR A TU PRIMER AUTO

¿CÓMO NO TE VAMOS A DAR  
LA MEJOR COBERTURA PARA ÉL?

**SEGURO AUTOMOTOR**

Robo / Incendio / Daños por granizo / Daños por rotura de cristales laterales, parabrisas y luneta trasera / Responsabilidad Civil obligatoria



[www.sancristobal.com.ar](http://www.sancristobal.com.ar)

consultor internacional especializado en resolución de conflictos y negociación entre gobiernos, así como entre empresas, clientes y proveedores, lanza una frase que invita a la reflexión: "Las principales barreras al momento de negociar están en nosotros mismos. No hay posibilidad de influenciar a terceros si no somos capaces de ejercer alguna influencia sobre nuestra persona". Además, Ury es antropólogo y director del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard. Sin dudas, un hombre erudito en el tema, que suelta otra declaración interesante: "La mejor forma de ser un buen negociador es aprender a serlo. La negociación no es un talento innato, sino algo que se aprende en lo cotidiano. La habilidad más importante para aprender no es la capacidad para hablar, sino para escuchar, porque la negociación tiene como objetivo cambiar la cabeza de alguien. Para lograrlo, se necesita saber qué está pensando la otra persona".

En el plano local, el especialista argentino Sergio Kaplan, director del Centro de Resolución de Conflictos de la Universidad Tecnológica Nacional, que tiene un doctorado en Psicología y es autor del libro *Negociar con el diablo. La negociación, base para vivir*, brinda su punto de vista sobre el tema. "Una negociación debe prepararse antes; si no, es una improvisación –subraya–. Si nos invitan a correr un maratón,

*evaluaremos de antemano si estamos entrenados, si tenemos la ropa adecuada, cómo será la hidratación, dónde comienza y finaliza el circuito, etcétera. No decimos que sí de entrada y comenzamos a correr. En la vida, seguramente nos veamos insertos en alguna negociación –que puede ser trascendental para nuestro futuro–, y si no tenemos la lucidez de prepararnos adecuadamente para la situación, es muy probable que no tengamos en claro cuál es nuestro objetivo". Ahí comienza el problema. Cuando una persona no tiene en claro lo que quiere y tampoco se pone a pensar cómo lograrlo o qué dificultades se le pueden presentar al negociar y cuál es la forma de superarlas, estará destinada a improvisar. Y la improvisación, según Kaplan, es aliada de la buena o mala racha que tenga un individuo para conseguir algo. El concepto de negociación es diferente: está ligado al estudio de las posibilidades de llevar adelante un proyecto –haya o no otros involucrados– y cómo se logra, para que cada parte quede satisfecha con los elementos disponibles.*

Seguramente, en estos momentos, alguna persona tendrá ansias de alquilar un departamento, pedir un crédito bancario, vender una propiedad o definir con su pareja el destino de sus próximas vacaciones. Según explica el abogado español Alfred Font Barrot en su libro *Negociar con arte*, estas situaciones hipotéticas tienen algo

en común: "Expresan circunstancias en las que el mejor resultado no depende únicamente de lo que decida una persona, sino también de lo que decida otra, la cual, a su vez, también depende de la otra para obtener lo que se quiere". En conclusión, se observa que en los ejemplos citados no solo cada uno depende del otro para obtener lo que quiere, sino que, además, lo que cada uno quiere entra en conflicto con lo que quiere el otro. "Este conflicto no tiene nada de extraordinario; de hecho, es inherente a la vida social dada la escasez de recursos y la necesidad de compartirlos", ejemplifica Font en su libro. Por lo tanto, ¿qué recurso se utiliza para resolver conflictos de manera equilibrada? La negociación, vista como un acuerdo satisfactorio para todas las partes, que no solo resuelve una situación conflictiva, sino que asegure también una relación estable, armoniosa y a largo plazo entre ellas. Si esto se logra, también se conseguirá que las negociaciones posteriores sean mejores.

### Matrimonios y algo más...

"Puede parecer un poco extraño que aparezca la palabra 'negociación' dentro del ámbito de relación entre los esposos, pues si uno piensa que la negociación es algo donde uno gana y el otro pierde, o es algo donde yo doy a cambio de algo, resulta evidente que concluiríamos que el entorno conyugal tendría que convertirse en un asunto mercantilista y estaríamos errados", suelta el licenciado en Administración de Empresas y contador público Alejandro Zamprile, quien además es profesor de Negociación y Comportamiento Humano en el Instituto Argentino de la Empresa (IAE) y coautor, junto con Roberto Luchi, de los libros *El arte de la negociación posicional* y *Negociar: Entre el arte y el talento*.

¿Hay negociación dentro del matrimonio? ¿Debería haberla? ¿Tiene sentido? ¿Para qué sirve? "En el entorno conyugal debería emplearse una negociación cooperativa, donde todas las partes ganan en situaciones de mutuo beneficio. Ahora bien, muchas veces, para llegar a ese escenario, tenemos que pasar por momentos en los que los esposos puedan

### Parejas en crisis

Según estadísticas de la Sociedad Argentina de Terapia Familiar (SATF), los desencuentros entre las parejas representan el 35% de las consultas que reciben, lo que convierte a las penas de amor en uno de los principales blancos del tratamiento psicológico. Los motivos de consulta de las parejas se relacionan con dificultades en la comunicación y con inconvenientes para fijar acuerdos a fin de que la vida en pareja sea más llevadera y placentera. En un estudio que realizó esta institución, se señala que la dificultad en la comunicación es la principal causa de divorcio, y se agrega que las mujeres se quedan instaladas en el lugar de la queja, mientras que los hombres plantean los cambios de una manera más pragmática, buscan soluciones, proponen acuerdos y negociaciones.

presentar y discutir sus distintos puntos de vista. Habrá momentos de dificultades que, resueltos con naturalidad, contribuirán a hacer más profundo el cariño”, dice Zamprile. Según el autor, en los matrimonios también se debe ceder para que el otro esté más feliz, pero esa concesión no debe implicar una sensación de pérdida, sino de hacer feliz al ser amado, lo que implica que la relación se va cultivando a través del amor, en darse el uno al otro. Sin embargo, situaciones de mal humor son inevitables en las relaciones humanas y en las convivencias. Es casi imposible pensar que se pueda conocer a otro ser humano cuyas manías, hábitos y preferencias se alineen a la perfección con las de uno. Según sostiene el psiquiatra neoyorquino John Jacobs, el desafío fundamental en una relación es: “Saber negociar y vivir con los incordios de tu pareja de tal forma que no molesten y los mantenga unidos a ambos. Cuando los matrimonios no funcionan, no es porque se enfrentan a grandes problemas, sino porque no saben afrontar las pequeñas diferencias”. Parece ser que el secreto está en aprender a negociar y a compartir las diferencias con la pareja para evitar conflictos futuros. Y al hablar de parejas y de matrimonios, se habla en definitiva de hombres

y mujeres, y surge otra pregunta: ¿Quién saca mejor provecho a la hora de negociar: él o ella? “La forma en que hombres y mujeres negocian está basada en la seducción, la intimidación y el regateo. En cada circunstancia, cada género sacará partido de la debilidad del otro para imponer su postura y manipulará la situación de acuerdo con la oportunidad que el otro le dé —dice Kaplan—. El más débil manipulará con ser víctima; el más fuerte pretenderá imponer, y el más expeditivo tendrá la intención de plantear una solución al problema. ¿Quién saca mejor provecho? No es una cuestión de géneros, sino de quién cumple mejor el rol. La evaluación que hay que hacer es si esa negociación sirvió al objetivo de las partes y mejoró la relación”.

### Los tuyos, los míos y los nuestros...

#### ¿Se negocia con los hijos?

Otro ámbito donde también se negocia es con los hijos; aquí el mecanismo se produce de forma natural.

Según el licenciado Zamprile: “Al momento de negociar con los hijos, es recomendable que los padres se pregunten por su visión: ‘¿Cómo me gustaría ver a mis hijos dentro de diez o veinte años? ¿Qué fortalezas me gustaría que tuvieran? ¿Qué valores quisiera que mostraran a la sociedad?’. La estrategia de la negociación diaria debe estar ligada a esa visión; las concesiones que hagan, las fuentes de poder que esgriman, la forma en general de gestionar la relación interpersonal no deberían perder de vista el objetivo deseado”.

En el entorno familiar, la negociación debe constituirse en una herramienta formativa en la relación entre padres e hijos, sustentada en el interés y en el afecto. En el ámbito de los negocios, se pueden “perder” negociaciones, porque seguramente habrá una oportunidad de revancha. En el ámbito de la familia, en cambio, la responsabilidad de los padres es mayor, y una negociación malograda puede ser un camino sin retorno. El resultado de estas negocia-

ciones se verá en un período largo

de tiempo. Esto hace que no se deba perder nunca de vista que el objetivo de negociar está subordinado al objetivo de educar. “Hay que mostrarles a los hijos el valor que representa un sacrificio. Por ejemplo, estudiar es una clara inversión para el día de mañana y, por cierto, una de las actividades que los hijos más cuestionan. Habrá que explicarles que para que puedan tener un desarrollo personal y profesional equilibrado, con una familia propia, feliz y sin sobresaltos económicos, deben comenzar a prepararse hoy. Gran parte del deber de los padres es ese, y en eso consiste criar a los hijos: ocuparse en el corto plazo para que puedan afrontar el largo plazo. Por eso, en el proceso de negociación con los hijos, debe primar este criterio”, concluye la especialista Zamprile.

A modo de cierre, es preciso recordar que la negociación no comienza en el momento de encontrarse cara a cara con los “negociadores”, sino que el punto de partida es su adecuada planificación: deben examinarse de antemano los motivos por los que se decidió “negociar” y deben fijarse los objetivos y las estrategias que se van a utilizar.

Del mismo modo, no hay que olvidar que una negociación no termina con la obtención del acuerdo, sino que lo verdaderamente importante es llevarlo a la práctica; para eso, se necesita compromiso y motivación de ambas partes. El mexicano Gonzalo Rivero Torrico, doctor en Comunicación y licenciado en Economía y Administración, expone su visión sobre la situación en un artículo publicado tiempo atrás: “En toda negociación se debe aspirar a un acuerdo mutuamente beneficioso, que ambas partes respeten, perciban como ventajoso y que se ponga en práctica. Por otra parte, es preciso recordar que los negociadores (entiéndase: padres e hijos, jefes y empleados, marido y mujer, etc.) continuarán negociando en el futuro. Por lo tanto, es conveniente que verifiquen el progreso de los acuerdos establecidos para hacer más productiva y agradable, y menos tensa, una negociación posterior”. **N**

Por Anita Pando.  
Ilustración: Max Aguirre.

#### ¿Qué es la negociación?

- La posibilidad de modificar posturas para incorporar componentes de la otra parte.
- Estar dispuesto a aceptar que un “acuerdo” no resulte tal como uno habría pretendido.
- Reconocer, aun a costa de no estar del todo convencido, que la negociación mejorará la situación en lugar de mantener un conflicto en el tiempo.