

Magazine La Vanguardia

De un tiempo a esta parte los españoles nos hemos dado cuenta de que somos ciudadanos con derechos y han ido proliferando por doquier las amenazas de querellas, denuncias, demandas judiciales y otros procedimientos jurídicos que antes ni teníamos el honor de conocer.

Quizá esto se haya visto propiciado por la influencia de los programas televisivos de temática cardíaca donde abundan simultáneamente abucheos y descréditos mutuos. Pero lo que más sorprende es que la descubrimiento el surgimiento de la conciencia de derechos de los ciudadanos no ha venido acompañada con el reconocimiento de sus deberes cívicos; de ahí que ante tal desequilibrio nos mostremos como ciudadanos litigantes, con merecimientos infinitos que están a la que saltan con la amenaza en la boca. Como anécdota, cuentan de un encuentro en el bosque entre un caballo y un perro ladrador. Ante el instinto ladrador del perro hacia el caballo el jinete sorprendido amenazó a voz en grito “que se le iba a caer el pelo” con la denuncia que le iba a poner.

Da la impresión de que se está produciendo una potenciación del talante quisquilloso típico de nuestra raza gracias a una tardía conciencia de derechos, consecuencia de tanto atropello dictatorial. Lo cierto es que nuestras emociones pasionales no nos inducen de un modo natural y espontáneo al consenso y la negociación.

No obstante, el hábito de negociar nos ahorraría conductas violentas e incívicas. Nuestra sociedad se beneficiaría enormemente si adoptara comportamientos que en otras latitudes son mucho más cotidianos.

La historia de la negociación se ha nutrido durante siglos de encendidos desacuerdos sobre fronteras, tratados de paz y de comercio, contratos colectivos utilizando ultimátum, insultos, amenazas, manipulaciones y blindaje férreo de las posiciones encontradas. En el año 1970, el Proyecto de Negociación de Harvard desarrolló un procedimiento de mediación que fue utilizado en las negociaciones de paz de Camp David para el Medio Oriente en 1978. En 1981, Roger Fisher y William Ury, reconocidos como prestigiosos negociadores - mediadores en todo el mundo, escribieron su libro “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”, referente principal

de las negociaciones llamadas win-win (ganar-ganar). En él afirman que la manera previa de regatear posturas no era productiva y era innecesariamente hostil. La mejor opción era desvincular a los oponentes del problema a resolver. Focalizar en los intereses comunes en lugar de las posturas encontradas con el fin de generar opciones que beneficiaran a ambas partes.

Negociar en la vida diaria.

Hay expertos que afirman que habría que pensar en la negociación como “una interacción entre uno o más puntos de vista”. Así, hasta es posible negociar con uno mismo. Una negociación de principios es una estrategia que cambia la defensa de posturas polarizadas por la idea de lograr los intereses, intentando que la relación entre los oponentes no se deteriore. Negociar bien implica que ninguna de las partes engañe, haga trampa, manipule o se aproveche de la otra. Cada vez que surge un desacuerdo en el ámbito familiar, laboral o social, las relaciones corren el riesgo de deteriorarse si no se hace algo al respecto. Hay distintas maneras de resolver los inevitables conflictos. Una de ellas es callarse y hundirse de morros en la rabia pasiva, otra el modo agresivo y hostil que no tiene en cuenta la supervivencia de la relación, y por último la negociación efectiva en la que todos obtienen algo positivo para sus intereses. Existen tres maneras de negociar:

1. La **competitiva**. El problema es planteado con escasez de recursos, con pocas salidas. Por eso debe haber un ganador y un perdedor (ganar-perder). Si uno siente que tiene que ser el ganador, utilizará todo su poder sin miramientos para que así sea. La táctica puede incluir manipulación, esconder la verdad, no admitir errores y enviar mensajes agresivos verbales y no verbales. El riesgo de este enfoque es que no suele llevar a la mejor solución y se obtiene un triunfo a corto plazo con un precio a pagar bastante alto.
2. La **complaciente**. En este caso una de las partes o ambas no sabe defender sus derechos, no es asertiva (capacidad para manifestar lo que se piensa y siente sin ofender a los demás, buscando siempre el respeto de los derechos propios y de los otros). No se afrontan los problemas de la relación con la falsa idea de mantener la paz y por miedo a la perturbación psicológica que esto supone. Las dos partes salen defraudadas. Esto conduce a evitar los temas conflictivos o a que uno de los dos ceda todo el tiempo.
3. La **colaboradora**. En este caso prevalece el respeto mutuo. Se trabaja como equipo tanto para evitar conflictos innecesarios como para llegar a acuerdos mutuamente satisfactorios en conflictos reales. Ninguno desea imponer sus deseos al otro. Se persigue el ganar-ganar. Yo gano y tú ganas, también. Con esto se maximizan las ganancias y se minimizan los costes para cada uno y para la relación.

Principios básicos para una buena negociación.

La negociación es una habilidad de comunicación muy importante entre las destrezas básicas de una pareja, familia, entorno laboral y cualquier convivencia. La armonía de cualquier asociación depende sobre todo de la capacidad de resolver conflictos, incluso más que de la personalidad de sus componentes. Para eso se han propuesto unas reglas básicas a tener en mente para prepararse correctamente para una negociación.

- Aceptar que el conflicto es inevitable. Esto no significa que una relación esté en peligro.
- No insultar, no amenazar, no etiquetar, no humillar, no culpabilizar, no dar golpes bajos, no traer al presente antiguas disputas.
- Ser empático. Ponerse en el lugar del otro para poder entender sus intereses.
- Escuchar activamente. Resumir, preguntar para entender correctamente el punto de vista del otro.
- La negociación implica a dos o más personas que tienen intereses importantes, legítimos, pero opuestos. No todas las diferencias requieren negociación. Valores básicos, integridad, espiritualidad, sentimientos, actitudes y confianza no pueden ser negociados. Habría que intentar separar intereses y preocupaciones de lo que son los valores, la integridad y los sentimientos. Lo único realmente negociable son las conductas y las decisiones.
- Desvincular en lo posible las emociones del problema.
- Focalizar en los intereses, no en las posiciones. Ver los conflictos como intereses que hay que explorar y estudiar y no posiciones rígidas que se deben defender. Esto es un tema clave en las buenas negociaciones.
- Recordar siempre el objetivo: buscar opciones mutuamente satisfactorias. La idea es encontrar un compromiso justo que beneficie a ambas partes, no llevar al oponente al propio terreno.
- Ser flexible. Suele haber siempre diversas soluciones que pueden ser provechosas. No fijarse en nociones preconcebidas con un solo resultado aceptable.
- Ser persistente. A menudo la solución final comprende varios períodos de ensayo y mejoras. No desanimarse ni llegar a conclusiones antes de hora.

Pasos a seguir en la solución de un conflicto.

Primer paso: afrontar el conflicto. El conflicto forma parte del proceso de fortalecimiento de una relación siempre que se gestione bien. Hay personas que se asustan del conflicto porque no saben negociar. Aprendiendo a negociar se pierde el temor. En el caso de la pareja, las negociaciones pueden parecer más arriesgadas por la intensidad de apertura emocional que conlleva. Además, las negociaciones en la pareja pueden tener consecuencias importantes que alteran el modo de vida, como decidir dónde vivir, por ejemplo. Aceptar el riesgo de afrontar el conflicto en pareja impide que este forme un sedimento que pueda conducir a la larga a la destrucción de la pareja. Una vez se ha decidido plantearlo abiertamente se recomienda lo siguiente:

1.
 1. **Mantener la calma.** No portarse de una manera innecesariamente hostil si se desea ser tenido en cuenta.
 2. **Elegir bien el momento.**
 3. **Ser asertivo**, es decir, ni inhibido ni agresivo.
 4. **Invitar al otro a trabajar conjuntamente.**

Segundo paso: entender la postura del otro. Pactar un tiempo “sin interrupción” para plantear la postura de cada uno. El otro solo puede pedir aclaraciones. En este paso se puede descubrir si solo ha sido un malentendido, indica que hay un compromiso para gestionar el conflicto de un modo colaborador, se demuestra el respeto por el otro, se reduce la agresividad al poder explicarse cada uno y se piensa más racionalmente. En este punto se recomiendan estas tácticas:

- **Hablar en primera persona**, no en segunda, culpando al otro.
- **Expresar sentimientos y deseos de forma clara, pero con tacto.** De forma asertiva.
- **No salirse del tema de discusión.** No tocar temas del pasado.
- **Escuchar atentamente**, dando muestras al otro de que se ha entendido.
- **Si ha habido algún malentendido, hacerlo saber.**

Tercer paso: Definir el problema. En el paso anterior cada una de las parte tiene su propia definición del problema. En este punto la tarea es intentar llegar a una definición mutuamente aceptable del problema. Estas son las habilidades requeridas para definir problemas:

1. **Evitar tácticas injustas** como: adjudicar motivaciones negativas al otro, atacar puntos vulnerables, machacar de modo despiadado, monologar y dominar la conversación, utilizar amenazas, enviar mensajes corporales o verbales agresivos, usar opiniones de terceras personas para afirmar la propia idea, llanto para causar culpabilidad, encerrarse, o fingir colaborar mientras se frustra cualquier definición aceptable del problema.

2. **Identificar áreas de común acuerdo.** Hacerlas explícitas.
3. **Plantear el problema de un modo simple y claro.** En este punto, este es el único objetivo.

Cuarto paso: buscar y evaluar soluciones alternativas.

1. **Generar soluciones** es un proceso creativo y debe deslindarse de la evaluación. Es decir, solo se deberían encontrar ideas en modo “tempestad de ideas”. El requisito aquí es descartar la crítica y la valoración. Lo que importa es la cantidad de ideas más que la calidad.

2. **Evaluar las soluciones.** Siempre sobre la base de lo que es mejor para ambas parte.

3. **Hacer pactos y compromisos realistas.** Hacer concesiones y apreciar las concesiones del otro.

Quinto paso: llegar a acuerdos, implementarlos y probar la mejor solución. Si fuera necesario, volver a negociar.

1. **Plantear los acuerdos clara y concretamente.** Cómo, dónde y cuándo. Por escrito. Situarlos en lugar visible.

2. **Antes que romper el acuerdo, renegociar.** Romper el acuerdo provoca pérdida de confianza. Además la otra parte se puede sentir libre de su compromiso. A la larga, se daña la relación.

3. **Modificar y cambiar los acuerdos siempre que sea necesario.** Pero siempre con el acuerdo de ambas partes.

Despieces finales

La negociación es exitosa si ambas partes:

- **Reconocen el valor de una relación y comparten el deseo de mantenerla.**
- **Participan activamente en el proceso.**
- **Aprecian y aceptan las perspectivas, valores, creencias y objetivos uno del otro.**
- **Deslindan la personalidad del punto a tratar.**
- **Trabajan en conjunto para desarrollar una solución aceptable para ambos.**

7 Mandamientos para un buen resultado.

- **Comunicar de modo claro.**
- **Respetar al otro.**
- **Reconocer y definir claramente el problema.**
- **Buscar soluciones en diversas fuentes.**
- **Colaborar para una solución mutua.**
- **Ser confiable.**
- **Preservar la relación.**