

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR
COMITÉ DE INVESTIGACIONES

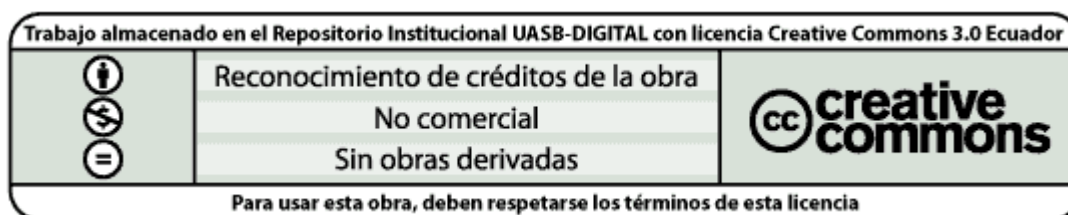
INFORME DE INVESTIGACIÓN

**EL ARTE DE NEGOCIAR COMO UNA HERRAMIENTA DE
CREACIÓN DE VALOR SEGÚN LA METODOLOGÍA DE LA
HARVARD LAW SCHOOL**

OLGA CAVALLUCCI DE DALMASES

QUITO – ECUADOR

2015



ABSTRACT

El arte de la negociación es una estrategia fundamental en la toma de decisiones y un proceso mediante el cual las partes, en todas las áreas de la vida y en todas las disciplinas y profesiones, intentan resolver conflictos y llegar acuerdos, compatiblemente con sus necesidades e intereses. De una forma más sencilla, la negociación podría definirse como: "...cualquier comunicación entre dos o más personas con la intención de influenciar o persuadir" (R. Bordone, Harvard Law School, MA).

Todos estos elementos destacan la importancia de desarrollar destrezas y competencias que fortalezcan este tipo de habilidad y la necesidad de conocer las reglas del juego de esta poderosa herramienta.

Según la Escuela de Harvard, la forma más exitosa y provechosa de negociar es la recogida por el modelo integrativo-cooperativo, el que se base sobre premisas muy diferentes del tradicional modelo distributivo.

Este último responde a nuestra forma de negociar más espontánea y lamentablemente desacertada, es decir, una forma de negociar que se reduce a un simple reparto de lo que haya sobre la mesa, sin visualizar, analizar posibles opciones negociadoras más allá de este simple reparto. Es un esquema que responde a una negociación "dura", que se fundamenta en una concepción adversarial de las relaciones humanas (*homo homini lupus*, T. Hobbes), en donde hay un ganador y un perdedor, sin tintes intermedios.

Al contrario, la idea con el modelo que propone la Escuela de Harvard, -el modelo integrativo-cooperativo-es uno por el que una negociación exitosa es aquella que "crea valor sobre la mesa" y que genera beneficios para todas las partes, no solo una de ellas. En otras palabras, el enfoque no es aquel por el que si uno pierde, el otro gana sino uno en el que la otra parte debe alcanzar un razonable nivel de satisfacción en sus requerimientos y demandas.

Este modelo crea valor sobre la mesa inclusive más allá de los posibles beneficios que puedan conseguirse a partir de un determinado acuerdo; por ejemplo, ataja el conflicto y preserva las relaciones humanas, las que a menudo, en base al modelo tradicional (ganar-perder) quedan perjudicadas.

Finalmente, el modelo cooperativo es uno que abre la puerta a la empatía, la escucha activa, la transparencia y confianza; todos elementos que sin lugar a dudas facilitan las complejas relaciones interpersonales.

PALABRAS CLAVE

Negociación

Modelo distributivo

Modelo cooperativo

Conflicto

Valor agregado

DATOS DEL AUTOR

Se desempeña en la actualidad como Coordinadora Académica del Programa de Especialización Superior en Cambio Climático y Mecanismo de Desarrollo Limpio en la Universidad Simón Bolívar, Quito, Ecuador, y, a partir de este año, también coordinará el programa de Maestría en Cambio climático y Negociaciones Internacionales Medioambientales. De igual modo se desempeña como:

Docente en mercados de carbono desde 2008, cátedra que ocupa dentro del programa de posgrado en Cambio climático y MDL, UASB, Quito

Docente en Negociación y Liderazgo, en los programas de Negociación y Liderazgo del área de Gestión, UASB, Quito.

Miembro del Consejo Académico de Posgrado, UASB, Quito, Ecuador.

Investigadora especialista en cambio climático del Módulo de Estudios Europeos Jean Monnet, Centro Andino de Estudios Internacionales. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Consultora experta en mercados de carbono, diploma conseguido en Zurich, Suiza y miembro para Ecuador del TCP The Climate Project, liderado por el Hon. Al Gore.

Perfil académico:

Politóloga de la Universidad de Roma, Italia, la Sapienza (Suma cum Laude) y *Magister* en Relaciones Internacionales, Negociación y manejo de conflictos, título conseguido en la Universidad Andina Simón Bolívar.

Finalmente, ha seguido diversos seminarios en la Harvard Law School, Massachusetts, EEUU, en Negociación y Liderazgo, así como en Diplomacia y negociaciones internacionales.

A continuación, ha conseguido el DIPLOMA EN INTEGRATED APPROACHES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRACTICE, Instituto de la Tierra de la Columbia University, NY, EEUU, bajo la dirección de Jeffrey D. Sachs, PhD, Sep.-Noviembre 2013

TABLA DE CONTENIDOS

1.1.- Introducción

1.2.- La negociación tradicional: modelo de suma cero o modelo distributivo

1.3.- El modelo cooperativo: ganar –ganar

1.4.- Los siete elementos de la metodología de Harvard

1.5.- ¿Por qué es tan importante *crear valor*?

1.6.-El manejo de la tensión entre distribuir valor y crear valor

1.7.- Las fuentes de valor en negociación

1.8.- Estudio de un caso: crear valor versus destruir valor. El manejo de la emotividad

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA.

1.1.- Introducción

El arte de la negociación es una estrategia fundamental en la toma de decisiones y un proceso mediante el cual las partes, en todas las áreas de la vida y en todas las disciplinas y profesiones, intentan resolver conflictos y llegar acuerdos, compatiblemente con sus necesidades e intereses.

Personalmente, mi definición favorita es la de Profesor Robert Bordone¹, mi profesor de la Harvard Law School, para quien, sencillamente, la negociación es “...cualquier comunicación entre dos o más personas con la intención de influenciar o persuadir”: simple y eficaz definición que transmite claramente lo que esta palabra recoge en su esencia.

Por estos elementos que se han brevemente comentado, queda claro como la negociación representa una forma de resolución alternativa de conflictos por la cual las partes acuerdan líneas de conducta e intentan conseguir resultados alineados con sus intereses, lo que destaca la importancia de desarrollar destrezas y competencias que fortalezcan este tipo de habilidad.

También resulta evidente que la negociación representa un eje transversal que cruza todas las áreas de la vida y esta característica es justamente el elemento que hace tan atractivo profundizar sus reglas del juego.

¹Seminario en Negotiation and Leadership, 16 de Septiembre del 2013, Harvard Law School, Massachusetts, Cambridge, MA.EEUU.

El otro elemento que apunta en la misma dirección de fortalecer destrezas negociadoras es el valor añadido que se acompaña, en concreto, a la negociación concebida a la luz de la Escuela de Harvard, que considera el arte negociadora como una herramienta que “crea valor sobre la mesa” y que genera beneficios para todas las partes, no solo una de ellas.

1.2.- La negociación tradicional: modelo de suma cero o modelo distributivo

La negociación tradicional se denomina de *ganar-perder* debido a que esta modalidad implica que –para que una parte gane- la otra, automáticamente, deba perder². Dicho en otras palabras, cuanto menos hay para el otro del “pastel”, más queda del mismo para uno: el tamaño es predefinido y el que primero llega, se lleva el pedazo mejor.

Este *modus operandi* negociador deriva del hecho que nuestras sociedades son basadas en una concepción competitiva de las relaciones humanas, es decir que los hombres actúan sobre un telón de fondo agresivo, en donde, como el filósofo anglosajón T. Hobbes indica, *homo homini lupus*³. En otras palabras, vivimos en una cultura confrontativa, que genera miedos y temores, inflexibilidad de posiciones, resistencia al cambio, y que finalmente promueve el pensamiento lineal versus la creatividad, lo que al contrario, es un ingrediente fundamental del buen negociador, quien debe crear, actuar, saber improvisar, leer entre líneas, generar empatía...

² R. Fisher, W. Ury, B. Patton., “Getting to Yes.Negotiating agreement without giving in”, (New York, Penguin Books, Penguin Group, 2010), 72.

³<http://www.sabiduria.com/liderazgo/homo-homini-lupus/>

Por otro lado, el modelo distributivo es un modelo limitado, en donde se pierden muchas oportunidades de generar ventajas provechosas –muchas de ellas ni siquiera imaginadas o previstas- las que quedan ignoradas tras un juego de mero reparto de lo que hay de visible por encima de la mesa; para ello es muy explicativa la metáfora de un iceberg: lo que el modelo distributivo asigna es apenas la punta de una gran montaña que se encuentra por debajo del agua.

Esta noción “dura” de la negociación predominó hasta los años setenta, cuando un grupo de investigadores empezó a plantear un nuevo enfoque, que más bien buscaba un escenario constructivo, más empático, en donde las partes, de alguna manera, pudieran encontrar ambas cierto nivel de razonable satisfacción; esto además, en una perspectiva de largo plazo, podía garantizar una mayor estabilidad en los acuerdos y alejar la posibilidad de futuros conflictos, puesto que al dejar relativamente satisfechas las partes, no dejaba en el aire un sentimiento latente de revanchismo y desquite.

Así, a la luz de obras de autores como W. Ury y R. Fisher de la Escuela de Harvard⁴, se llegaba a una definición mucho más madura y de amplio respiro del arte negociador y su potencial de construir relaciones futuras y acuerdos provechosos, más allá de la contingencia, del momento puntual, del simple y llano “reparto del pastel”.

⁴ “Ibíd”. 203-204

1.3.- El modelo cooperativo: ganar -ganar

Contrariamente a lo expuesto en el párrafo anterior, estos autores y otros de la reconocida institución de Massachusetts, proponen un nuevo y revolucionario concepto del arte negociador como una herramienta de grandísimo potencial para *crear valor* sobre la mesa.

El punto de partida de sus argumentos es dado por el hecho que el rango de acción de la negociación tradicional -la de ganar-perder-es extremadamente estrecho puesto que el rol del negociador se reduce a un papel de espectador, casi pasivo, en una situación de regateo en donde a una oferta sigue una contraoferta, hasta llegar, eventualmente, a un punto de acuerdo entre las partes.

Parafraseando a Robert Mnookin, bajo el supuesto de regateo tradicional, *the pie is fixed*, es decir, el tamaño del pastel es fijo, inamovible, no hay creación de valor sobre la mesa⁵, puesto que esta modalidad negociadora no requiere de alguna creatividad ni habilidad por parte de los negociadores y paradójicamente, esta forma de relacionarse representa el *business as usual* de las negociaciones de la mayoría de las personas en su vida diaria: es decir, constituye la forma de negociar un auto, un departamento, etc.

Así, las personas no perciben que este proceder tan innato en el ser humano, tan parte de la cultura occidental, es improductivo puesto que no permite aprovechar todo el potencial de un proceso negociador llevado a cabo bajo otros parámetros. Por

⁵ R. H. Mnookin, "Beyond winning. Negotiating to create value in deals and disputes", (Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard Institute, 2000), 18.

este tipo de consideraciones, se habla de este modo de negociar como del modelo distributivo, por lo que la función del negociador se reduce a “distribuir”, ya no a “crear” valor sobre la mesa.

Al contrario, la Escuela de Harvard propone un cambio dramático de concepción del arte negociador, un cambio que apunta a crear beneficios para ambas partes, sobre la base de algunas directrices que vienen de ciertos ejes metodológicos, los que se procede a analizar a continuación⁶.

Este planteamiento profundamente innovador implica pasar del modelo distributivo a un modelo cooperativo, en donde la idea de fondo es de colaborar, trabajar conjuntamente para la consecución –dentro de lo posible y razonable para las partes- de mutuos intereses y ventajas.

El trasfondo de este nuevo planteamiento es uno que busca que las partes trabajen juntas: no se trata de hacer concesiones, o tener una posición defensiva, sino, al contrario, de tener una actitud abierta, de buscar *feedback* y a un nivel más profundo de análisis, también de ser conscientes de cómo somos y diagnosticar nuestra capacidad negociadora y de actuar como agentes de cambio dentro de nuestra organización y cultura profesional.

Con esta base, no sólo será posible apuntalar el acuerdo sobre cimientos más estables, haciéndolo menos sujeto a remesones por el lado de la contraparte, sino que, posiblemente, al generar un terreno fértil para buenas relaciones, se crearán las

⁶ “Ibíd”., 27-29.

premisas para eventuales acuerdos futuros, independientemente del éxito o del fracaso de la negociación puntual en curso.

1.4.- Los siete elementos de la metodología de Harvard

La Escuela de Harvard identifica un nuevo marco referencial para definir una negociación exitosa: los llamados siete elementos.⁷

Nuestro análisis comienza por los **Intereses**: el primer paso para una negociación exitosa implica distinguir los intereses (los deseos, necesidades y preocupaciones que motivan un cierto pedido) de las **posiciones** (lo que la otra parte aparentemente pide, reclama) en la medida en que muchísimas negociaciones fracasan justamente por no saber distinguir los unos de los otros, y por sustentar finalmente toda la estrategia sobre la base de los segundos, ya no de los primeros.

Así, sobre la base de este erróneo diagnóstico inicial, las partes a menudo quedan atrapadas en posiciones extremas de las cuales resulta casi imposible realizar concesiones. Si al contrario ambas transparentan sus reales, genuinos intereses, aparecen muchas otras alternativas y el acuerdo tendrá muchas más probabilidades de concretizarse.

El segundo elemento es dado por las **Opciones**: cuando las partes están involucradas en el típico caso de negociación dura (*hard bargaining*), suelen perder de vista las posibles opciones sobre la mesa, siendo estas las posibilidades existentes

⁷ R. Fisher, E. Kopelman, A. K. Schneider, "Beyond Machiavello. Tools for coping with conflict", (New York, Penguin Group, Harvard University Press, 1996), 73-82.

dentro de la negociación⁸. Gran parte de la habilidad de un negociador reside en la capacidad de saber generar cuantas más posibles opciones sean posible, tanto en la versión de las *opciones de substancia* –ideas nuevas para resolver disputas- como en la versión de *opciones de proceso* –ideas acerca de cómo procesar diferencias en conjunto.⁹

El tercer elemento es dado por la **Legitimidad**, es decir, por todos aquellos estándares externos que legitiman, sostienen nuestros argumentos en una negociación. Es el caso de leyes, principios de reciprocidad, estándares industriales o precedentes legales, que con su inamovible objetividad hacen mucho más difícil contestar un determinado pedido; al respecto, un buen ejemplo nos viene del sistema judicial norteamericano, cuya fortaleza se fundamenta en dos estándares de legitimidad: por un lado los jueces, quienes interpretan la norma no sólo en base a su criterio subjetivo, sino en base a doctrina y precedentes; y por otro lado, las personas que conforman el jurado, por lo que el proceso está literalmente pensado para ser imparcial. Las partes tienen su “día en corte” y finalmente, al haber estas bases, cualquier decisión es aceptada pacíficamente¹⁰.

El tercer elemento es dado por las **Alternativas**, que representan literalmente, el “Plan B” en caso de que una negociación no se dé. A menudo, indica Fisher, las personas tienden a subestimar los costos asociados a un acuerdo no alcanzado y, por converso, a sobre estimar el costo de un acuerdo que la contraparte no alcance. Por

⁸ A diferencia del BATNA, que, como se observará más adelante, representa la alternativa de cada una de las partes, *afuera* del acuerdo, es decir, la alternativa existente en caso de no darse el acuerdo.

⁹ “Ibíd”, 73-82.

¹⁰ “Ibíd”, 77.

ello, para enderezar correctamente el problema, la Escuela de Harvard – yconcretamente el *pool* de autores constituido por Fisher, Ury y Patton- propone el concepto de BATNA, o *Best Available Alternative To a Negotiated Agreement*¹¹.

A la hora de negociar, la idea es, evidentemente, conseguir el mejor BATNA posible, de tal modo que la “fuerza negociadora” será mucho más impactante en la medida en que, un eventual Pan B, derivado de que un acuerdo eventualmente no se negocie, no sería tan grave.

Por converso, lo ideal para una negociación es que la contraparte con la que se esté negociando tenga un BATNA no tan atractivo, de tal modo que sea más fácilmente trabajar determinadas condiciones.

El cuarto elemento es dado por la **Relación**. Este término tan extenso en su alcance normalmente envuelve sentimientos. Pero en el caso de un proceso negociador implica sobretodo el saber lidiar con las diferencias, puesto que es fácil mantener buenas y cordiales relaciones con amigos y aliados, pero no es igualmente fácil relacionarse con personas que no comparten nuestros criterios, prioridades y forma de ver las cosas. Así, el factor relacional es de fundamental importancia, en la medida en que una buena o mala negociación incide significativamente sobre la calidad presente y futura de nuestras relaciones y a la inversa, la calidad de nuestras relaciones influye notablemente en nuestro potencial negociador.

¹¹ En español, este término se lo reconoce como MANN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) y es ampliamente aceptado y reconocido en la literatura de la Negociación. Ver también: Max.H. Bazerman y Margaret A. Neal, *Negotiating Rationally*, 67-68.

El quinto elemento de Harvard es representado por la **Comunicación**. Este elemento subraya la grandísima importancia de una buena comunicación, puesto que muchísimas negociaciones fallidas se deben justamente a una comunicación precaria, ambigua o imparcial.

Las relaciones humanas son tremendamente complejas debido a toda una serie de factores endógenos y exógenos, cuales culturas diferentes, religiones, costumbres, hábitos, historias personales y vivencias. Solo por mencionar unos pocos factores...

Por ello, la insidia mayor de cualquier negociación reside justamente en este obstáculo comunicacional profundo entre seres humanos. Su impacto tiene que ser considerado atentamente con el objetivo de minimizar los daños colaterales y de mejorar -dentro de las alternativas que las herramientas negociadoras ponen a disposición- la calidad de comunicación entre las partes. Esto además implica un trabajo *ex ante* y a menudo *ex post* respecto al momento de la negociación *per se*, complicando aún más el cuadro.

El sexto elemento es dado por el **Compromiso**. Este elemento se refiere a cómo atajar el conflicto con un compromiso viable, duradero y realista. Y también se refiere a aquellos compromisos ya existentes, que podrían obstaculizar el nuevo acuerdo. Así, las partes deberán acordarse acerca de cómo comprometerse a respetar lo establecido y acordado por ambas.

Como puede observarse, los siete elementos están diseñados para expandir el espectro de las negociaciones, en el sentido de que, a menudo, las partes tienden a quedarse atrapadas en la limitada visión de sus propias posiciones. En este sentido,

los siete elementos representan, según Fisher¹², una poderosa herramienta para analizar el conflicto desmenuzando todos estos aspectos que componen una negociación.

A la luz de esta descripción, resulta evidente el *porqué* este modo de negociar asegura un valor añadido a las partes; asimismo, resulta evidente como el telón de fondo es totalmente diferente de cualquier forma tradicional de negociar según criterios meramente distributivos y competitivos.

Al contrario, esta perspectiva apunta a generar beneficios mutuos, a provocar un clima de cooperación y confianza y finalmente a garantizar dentro de razonables márgenes, una situación de estabilidad en el largo plazo para cualquier acuerdo generado. Todos estos elementos analizados brevemente, junto a la filosofía de fondo que respalda esta forma de operar y priorizar comportamientos, aseguran *per se* un valor añadido y predisponen las partes a saber escuchar al otro, en vistas a generar situaciones no sólo de mutuo beneficio, sino de posibles acuerdos futuros sobre la base de la confianza generada.

1.5.- Porqué es tan importante *crear valor*?

Al margen de la obvia ventaja que se acompaña al hecho de generar beneficios mutuamente provechosos—no sólo aquellos presentes sino los futuros— el hecho de crear valor representa toda una serie de ventajas que es muy importante tener presente y analizar.

¹²“ *Ibid*” ., 73-74.

La primera es representada por la marginalización del conflicto, y por ende, por la minimización de los costos asociados a este.

El conflicto es innato al ser humano y a la vida misma, ya que en el mundo existe la entropía, el desorden y este factor es justamente lo que dinamiza y desencadena los cambios. En la medida en que nuestras sociedades se vuelven globalizadas, el conflicto y el desorden tienden a coexistir con la paz y el orden, planteando, más que una necesidad de eliminar estos elementos, la necesidad de saberlos gestionar¹³: así, el conflicto, si bien, en su significado más elemental no representa un factor negativo *per se*, -al poder desencadenar factores de cambio positivos e innovadores-, por otro lado, representa una serie de costos en términos recursos materiales, económicos y de desgaste personal que hay que considerar.

Ahora: el momento de recurrir a un modelo de negociación cooperativo, en donde las partes buscan trabajar conjuntamente en búsqueda de mutuos beneficios, el conflicto queda rezagado y sus impactos potencialmente destructivos quedan neutralizados.

Finalmente, las personas no saben manejar el conflicto y su escalada, puesto que el componente emocional es fuertísimo y difícilmente se lo sabe gestionar de forma oportuna. Estas consideraciones impulsan aún más hacia el trabajo con un modelo integrativo de negociación que fomente el acuerdo sobre un base de confianza.

¹³ G. Blum, "Islands of Agreement. Managing Enduring Armed Rivalries", (London, England, Harvard University Press. Cambridge, 2007), 4-6. Para más literatura acerca del tema, se aconseja revisar las páginas 10-19 del mismo texto.

La otra razón de fondo para optar por este modelo, que crea valor sobre la mesa y más allá de la mesa, es que, bajo el esquema de *business as usual* del modelo distributivo convencional, el potencial creativo de todo negociador queda anulado, puesto que el papel de este se encuentra reducido a un rol casi contemplativo, en donde el juego de oferta y contraoferta adquiere vida propia y se escapa casi a un control efectivo por parte de las voluntades...

Al contrario, la metodología negociadora de ganar-ganar estimula mucho más la creatividad de las partes, lo que lleva como consecuencia el hecho de que la lluvia de ideas, las propuestas y opciones sobre la mesa para cualquier tipo de acuerdo serán mucho más productivas y fructíferas.

En el momento en que cada una de las partes se emancipa del juego del limitado esquema convencional –el que quiere que, para uno ganar, el otro deba perder- las mentes vuelan y los horizontes de las posibilidades se ensancha notablemente.

Cuántas veces pasa que acabamos aceptando condiciones que finalmente no nos benefician solo porque quedamos atrapados en la o perversa dinámica del regateo?

Cuántas veces el sólo cansancio que conlleva este tipo de negociación acaba con convencernos que los términos del acuerdo nos convienen?

En realidad, nunca debería pasarse este umbral, porque este punto representa un límite a partir del cual se entra en “tierra de nadie”, en donde las emociones, las presiones externas y el cansancio juegan un rol preponderante.

Al contrario, cuando no se cae en esta dinámica, cuando se neutraliza inmediatamente el componente conflictivo, y se pasa al terreno de la colaboración genuinamente dirigida hacia condiciones mutuamente beneficiosas, el escenario cambia abruptamente y se abre un sinfín de posibilidades. Algunas de ellas inimaginables, una vez que la creatividad del negociador es provocada gracias a un contexto que facilite estos procesos.

Otro elemento de fundamental importancia que debe ser valorado debidamente a la hora de optar por un modelo cooperativo es la ventaja que conlleva el hecho de preservar y proteger las relaciones personales.

Como es fácil entender, cuando se opera sobre un trasfondo de colaboración, las partes buscan ventajas de forma amigable y cooperativa, lo que finalmente crea un clima de jovialidad y buen ambiente. Por otro lado, no sólo las relaciones quedan de alguna forma protegidas sino que inclusive pueden mejorar, lo que a futuro podría traducirse en un potencial acuerdo. De hecho, cabe recordar que el *timing* juega un rol muy importante en las negociaciones: es decir, en un momento dado podrían no haber las condiciones para que se cierre exitosamente un determinado acuerdo, pero estas condiciones podrían darse a futuro, bajo otras circunstancias; si las partes que en un primer momento no pudieron acordarse mantuvieron relaciones cordiales y

amigables, posiblemente será posible generar compromisos y pactos provechosos, lo que no ocurrirá si estas relaciones se deterioraron anteriormente.

Finalmente, hay otro aspecto que indudablemente es sinónimo de “creación de valor”: la innata conexión que existe entre el arte de la negociación y el liderazgo.

El buen negociador necesariamente acaba siendo un líder, en la medida en que cualquier acuerdo reflejará exitosamente sus prioridades y exigencias, las que no quedarán opacadas por agendas ajenas. Su capacidad de interpretar al otro, de implementar la escucha activa captando información valiosa de la contraparte, identificando intereses detectando opciones, cuidando relaciones presentes y futuras, hará de él un referente, alguien digno de respeto, que transmite autoestima, firmeza y empatía al mismo tiempo¹⁴.

Así, aún en los casos no se llegue a un compromiso viable para las partes, esta persona será frente al otro un líder, a quien respetar y admirar. Alguien con quien, definitivamente, a futuro quisieras trabajar, cerrar un negocio, relacionarte de algún modo.

1.6.-El manejo de la tensión entre distribuir valor y crear valor

Robert Mnookin, Scott R. Peppety Andrew S. Tulumello subarayan en su libro *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Harvard University Press, 2000) cómo la tensión entre crear valor y reclamar valor sea central

¹⁴ Comentario personal de la autora.

en la negociación y represente un reto constante en el obrar del negociador más experimentado.

Esta tensión se refiere a la disyuntiva entre ceder poca información, -lo que protege nuestros intereses y prioridades- y ceder mucha información, lo que por un lado nos abre a la posibilidad de generar más empatía con la contraparte y nos permite identificar más posibilidades de acuerdo, pero por otro irremediamente nos expone a ser explotados y manipulados.

Imaginémonos el caso de una persona que quiere vender una propiedad porque va a vivir al exterior y quiere reunir efectivo para su nueva vida, pero tiene tiempo hasta finales de mes para intentar la venta. Por un lado, comunicar su límite de tiempo con un potencial comprador podría exponerle a que el comprador negocie mucho sobre el precio, a sabiendas del apuro existente. Por el otro, en no facilitar esta información -es decir, el hecho de que le corre prisa de vender- podría obstaculizar una negociación más provechosa, dada por el hecho de que ambos decidan transparentar sus intereses reales y prioridades.

Los autores afirman que no hay una respuesta definitiva acerca de esta encrucijada tan recurrente en las negociaciones y que esta decisión -hasta qué punto abrirse al otro- es una que debe ser analizada caso por caso, dependiendo de una infinidad de factores (circunstancias, nivel de confianza, etc...).

Por otro lado, si hay unos pasos que, indican los autores, pueden ayudar a vislumbrar la mejor vía para un acuerdo satisfactorio.

A continuación, algunos de ellos:

a) Identificar intereses

Entre las tareas más importantes en la preparación de una negociación está la de considerar todo el abanico potenciales argumentos a tratar, con el fin de identificar más fácilmente los eventuales intereses, contrariamente al *business as usual*, por el que las personas tienden a enfrentar las negociaciones con mentes cerradas y poca preparación. El hecho de identificar intereses es en realidad un tema básico, en la medida en que tenemos una mentalidad culturalmente programada para situaciones de perder-ganar, por lo que, esta *forma mentis* limitada y pre-programada, nos impide vislumbrar el hecho de que un pastel puede resultar más grande de lo que parece, una vez que se identifican los genuinos intereses de las partes.

Cuando en cambio se entra a una negociación con mente abierta, dispuestos a visualizar intereses comunes, diferentes, o eventualmente compatibles, el “pastel” se expande naturalmente y se generan posibilidades para mutuas ventajas, que justamente nacen de “navegar” entre las diversas prioridades y temas en la mesa que cada uno por naturaleza tiene. Este limbo neutral, esta tierra de nadie en donde hay que “navegar”, representa la llamada ZOPA (Zone of Possible Agreement).

Al contrario, si finalmente después de este trabajo no se visualiza una zona de posible acuerdo entre las partes, aparece un NOPA (Zone of Non Possible Agreement), en donde, como el término sugiere, no hay posible acuerdo.

Finalmente, a la luz de estas consideraciones tan sencillas como básicas para un exitoso proceso de negociación, hay que considerar, como parte del proceso de preparación del negociador, el hacer una lista de estos posibles temas e intereses.

Dentro de este análisis cabe mencionar que no existen solo los intereses tangibles –precios y cantidades, por ejemplo- sino que existen intereses intangibles, los que a menudo son olvidados, a pesar ser muchas veces inclusive más importantes, como es el caso de una relación afectiva que esté en juego, o de la credibilidad personal, a la hora de respetar un acuerdo anterior frente a terceros¹⁵.

b) Identificar oportunidades para crear valor

Cuando se hayan identificado los intereses propios –e identificado los posibles intereses de la contraparte- llega el momento para empezar a analizar las ofertas que podrían crear valor y que podríamos plantear¹⁶.

Aparte, en el momento en que se identifican -y a continuación explotan- las diferentes preferencias de las partes acerca de temas diversos, se reduce automáticamente el riesgo de quedar atrapados en el juego del regateo en base solamente a las variables de precio y porcentajes, lo que, como ya se ha indicado anteriormente, estrangula de entrada todo el potencial de una negociación fructífera.

¹⁵ Seminario de Negociación: Negotiation and Leadership. Ponencia de R. Mnookin. Cambridge Massachusetts. Septiembre 2013.

¹⁶ R. Mnookin, R. Peppet, A. S. Tulumello, “Beyond Winning, Negotiating to create value in deals and disputes”, (Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 2000), 30-32.

c) Establecer y mejorar el BATNA

A la hora de manejar la tensión existente entre *crear valor* y *distribuir valor*, hay que tener claro *en qué* momento alcanzamos el punto de quiebre, ese umbral a partir del cual estamos dispuestos a salir de la negociación en curso y a aceptar la puesta en práctica del BATNA/MANN, es decir, de la mejor alternativa existente a un acuerdo no negociado.

En la medida en que el BATNA representa, en pocas palabras, el Plan B de cualquier negociación fallida, o a un cierto punto abortado, es obvio que cuanto mejor será el BATNA, más poder negociador se tendrá, en el sentido de disponer de más margen de maniobra para no aceptar eventualmente propuestas negociadoras mediocres.

Así, dadas estas premisas, no solo un buen negociador deberá con antelación identificar su BATNA, su Plan B en caso de que la negociación en curso no prospere, sino que además deberá asegurarse de tener el mejor BATNA posible.

Por hacer un caso muy sencillo pero igualmente ilustrativo que muestre en comparación un BATNA mediocre versus un BATNA excelente, consideremos el caso de un estudiante universitario que necesite un medio de transporte para desplazarse desde su domicilio hasta el campus y tomar sus clases cada día.

Supongamos que nuestro estudiante haya leído un anuncio en el periódico del barrio acerca de una venta de un auto de segunda mano y que, sobre el precio requerido de 8000 usd. haya hecho una oferta de 6000 usd.

En caso de que la contraoferta del joven sea rechazada por el dueño del auto, las alternativas del estudiantes podrían ser las siguientes: 1) ir en bus; 2) comprarse una bicicleta, lo que de paso mejorará su estado de salud y le ahorrará posiblemente un gimnasio; 3) acordarse con su compañero de departamento para que, a cambio de unas tutorías sobre unas asignaturas, le lleve cada día a la universidad en su auto.

Ahora, si bien las alternativas 2) y 3) podrían considerarse equiparables –es decir, igualmente buenas, la mayoría de los lectores concordarán en que la primera de ellas –ir en bus- representa un BATNA mediocre comparativamente a las otras dos posibilidades.

Si el estudiante se presentara a la negociación con el dueño del vehículo respaldado por el BATNA número 2 o número 3, su posición será más “fuerte” frente a la contraparte: si el vendedor no accede a su oferta de 6000usd., la alternativa existente para el no será tan mala; por ello, podrá negociar con más serenidad y menos presión.

De igual manera, es necesario pensar acerca de que hará la contraparte si estará insatisfecha con la propuesta y eso afectará sobre que tanto se podrá empujar a la hora de reclamar valor.

d) Establecer valores de reserva y aspiraciones

Otro componente fundamental del proceso de preparación para enfrentar una exitosa negociación reside en el establecimiento de dos elementos: el *valor de reserva*

-es decir, lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar en la negociación- y *el objetivo* de nuestra negociación, entendido como lo que aspiramos a conseguir.

El valor de reserva, evidentemente, está fuertemente amarrado al BATNA. Si una persona está indeciso entre la compra de dos carros, y uno de ellos tiene un precio de 15.000 usd. inamovible, no hay razón para que esta persona pague más por el otro auto y estos 15.000 usd. serán su valor de reserva.

Obviamente, el valor de reserva no es tan fácilmente identificable en negociaciones más complejas, como puede ser el caso de dos ofertas de empleo, en donde hay que sopesar muchos elementos (beneficios, riesgos, tiempo, responsabilidades, etc.); en estas situaciones más complejas puede resultar útil asignar un puntaje a cada factor y luego sumar esos valores, como herramienta para evaluar alternativas.

No menos importante es el establecimiento de nuestras aspiraciones a la hora de entrar a una negociación.

Idealmente, indican los autores de *Beyond Winning*, lo lógico es aspirar a un resultado que supere el BATNA, lo que no implica lanzarse a requerimientos exagerados, sino que más bien implica presentar argumentos razonables a la contraparte, de tan manera que las aspiraciones sean vistas como legítimamente, fundamentadas.

Si bien cabe la posibilidad de que todos nuestros requerimientos no sean satisfechos de entrada, un primer planteamiento ambicioso que posicione bien

nuestras aspiraciones igualmente creará un mejor *humus* para anclar una sucesiva negociación sobre bases más ambiciosas.

Como es evidente, una vez más la negociación, analizada dentro de un prisma de “creación de valor”, implica un estudio profundo de muchísimos aspectos y conlleva un auténtico análisis estratégico *ex ante* y *ex post* de todos los componentes existentes sobre la mesa. De la precisión y “cientificidad” con la que se realizará este trabajo dependerá el éxito o el fracaso de un proceso negociador.

1.7.- Las fuentes de valor en negociación

Para comprender e identificar acuerdos que generen valor, puede resultar útil -como indica R. Mnookin- evidenciar sus implicaciones económicas. Por ello, el autor analiza algunas de ellas:

- 1) Diferencias entre las partes
- 2) Similitudes que no compiten entre si
- 3) Economías de escala y economías de gama¹⁷

- 1) Diferencias entre las partes

La noción de que las diferencias pueden crear valor en principio parece ir contracorriente con la común percepción de muchos negociadores, quienes opinan que solo identificando un terreno común puede alcanzarse un acuerdo¹⁸.

¹⁷ Se trata de un concepto similar al de economías de escala. Término acuñado por primera vez por J. Panzar y R. Willig en 1975, en su artículo: “Economies of Scale and Economies of Scope in Multi-Output Production”, Econ. Disc. Paper No 33, Bell Laboratories, 1975.

Al contrario, Mnookin subraya como las diferencias son las que generan posibles mutuos beneficios, como las que se mencionan a continuación:

Diferentes recursos: las partes pueden querer simplemente negociar recursos en función de sus diferentes necesidades y preferencias, como sería el caso de un vegetariano que tenga un criadero de pollos y de un carnívoro que tenga un huerto repleto de hortalizas.

Diferentes valoraciones relativas: si ambas partes poseen dos bienes, -pollos y verduras- y ambas quisieran poseer un cierto número de pollos o de verduras, pueden negociar sobre la base de esta importancia relativa que ambas partes asignan a dichos bienes, así no negocien la totalidad de ellos.

Diferentes previsiones futuras: las personas tienen diferentes percepciones y expectativas acerca de lo que podría ocurrir en un futuro y esto afecta muchas decisiones. Es el caso de alguien que venda su propiedad porque piensa que el país en donde vive entrará en crisis, -lo que precipitará dramáticamente los precios de los bienes raíces-, versus la persona que va a adquirir el bien, quien, al contrario, confía en el poder de los inmuebles como bien refugio (e indirectamente, no tiene esta percepción negativa acerca de la economía del país).

Diferente apertura hacia el factor-riesgo: podría darse el caso de personas que tengan, eventualmente, la misma percepción acerca de lo que podría ocurrir en un futuro, pero que por otro lado no tienen la misma tolerancia al riesgo, con respecto a un

¹⁸ "Ibíd", 13-17.

determinado evento. Por ejemplo, un padre de familia que tome un seguro de vida tiene posiblemente una muy baja tolerancia al riesgo que probablemente sea el reflejo de su miedo a dejar desprotegida su familia, en caso de deceso. Por otro lado, la compañía de seguros, al promediar al factor riesgo de este cliente con el de muchísimos otros asegurados de su cartera, probablemente tenga una resiliencia mucho mayor al riesgo y por lo que podrá ofrecer costos promediados sobre todo su conjunto de clientes.

Diferencias vinculadas al factor tiempo: muchas veces a la hora de negociar, hay diferencias en relación al factor tiempo, en el sentido de que las partes pueden exigir el cumplimiento de un cierto plazo (una reunión, un pago, el cumplimiento de un acuerdo, etc...) y cuyas decisiones sean supeditadas a que se den ciertas condiciones.

Por ejemplo, consideremos el caso de una joven pareja de estudiantes, quienes por dos años van a realizar una pasantía por lo que su presupuesto económico estará limitado durante este periodo de tiempo. Esta pareja de jóvenes se encapricha con un departamento en Washington D.C. y saben que, de allí a dos años, esta misma firma que ahora les contrata como pasantes, les ofrecerá un contrato laboral con excelentes condiciones económicas.

Finalmente, dadas estas circunstancias, a los jóvenes les conviene pagar una hipoteca con cuotas muy bajas y flexibles durante estos primeros dos años y cuotas más consistentes a partir de este plazo. Así tengan que pagar un extra por esta tipología de contrato flexible, ellos saben que en dos años podrán holgadamente enfrentar el compromiso y quedarse con el departamento de sus sueños.

Todas estas diferencias –en recursos, valoraciones, previsiones, apertura al riesgo y diferencias vinculadas al factor tiempo, son potenciales fuentes de creación de valor.

2) Similitudes que no compiten entre si

Muchas veces las partes no tienen intereses que compitan entre sí, es decir, no tienen intereses que impliquen necesariamente un escenario de ganar-perder; al contrario, hay una zona de posibles intereses compartidos. Es el caso de padres divorciados, quienes comparten el bienestar de sus hijos, así ya no estén juntos; o el caso de negociadores, quienes comparten el interés en tener una relación cordial porque esto facilitará sus negociaciones. En ambos casos, hay ganancias e intereses comunes que priman.

Es fundamental por ello, identificar tempranamente estos intereses compartidos, los que a nivel más macro –es el caso de las relaciones interestatales- han sido definidos como “islas de acuerdo” (G. Blum, *Islands of Agreement*, 2007)

3) Economías de escala y economías de gama

Las economías de escala –tanto por el lado de la producción como por el lado del consumo-también pueden crear valor sobre la mesa negociadora.

Por ejemplo, si dos empresas disponen cada una de dos pequeñas plantas que producen un cierto producto, una posible negociación podría apuntar a unir fuerzas y

crear una única planta grande que produzca lo mismo reduciendo los costos unitarios de producción (*joint venture*).

Otro caso sería el de un grupo de estudiantes que viven en el mismo edificio y acuden a las mismas clases: podrían ponerse de acuerdo e ir a la universidad con un solo automóvil, lo que finalmente representaría para todos un ahorro en gasolina.

Así, crear o preservar este tipo de economías de escala también representa una fuente de creación de valor.

Las economías de gama constituyen una variación de las primeras y también son una fuente de creación de valor.

Estas se dan cuando más de un bien o servicio puede ser producido a partir de un mismo conjunto de recursos, lo que conlleva una reducción de los costos unitarios de producción, al igual de lo que ocurre para el ejemplo anterior con las economías de escala.

Posiblemente, el dueño de un huerto que venda directamente a sus clientes, podría, dándose cuenta de la existencia de una demanda insatisfecha, añadir a su producción de hortalizas, la producción de frutas, con un incremento mínimo de sus costos de producción. Esto le aseguraría incrementar sus ventas y alargar su círculo de clientes, a más de potenciar su negocio.

Hay una cuarta y última fuente de creación de valor que el autor analiza separadamente, pero que necesariamente debe incluir en el listado: la reducción de

los costos de transacción y amortiguación del llamado *oportunismo estratégico*, pudiéndose este último definir como la estratégica interdependencia que existe entre las partes en el sentido de que ambas deben desarrollar percepciones acerca de lo que la otra podría hacer y prever las reacciones que podrían desencadenarse a partir de ciertas acciones.

Las tácticas de negociación dura, las asimetrías de información que siempre existen y finalmente el oportunismo estratégico, sugieren esta cuarta fuente de creación de valor.

Así, las partes podrían crear valor reduciendo esos costos de transacción y moderando el oportunismo estratégico, por ejemplo, realizando negociaciones que no impliquen un desgaste de tiempo y de dinero innecesario, evitando engaños, fomentando la transparencia, el *fairplay* y finalmente, definiendo (o realineando mejor) incentivos futuros.

El momento en que se reducen los costos de transacción –ya sea tiempo o recursos económicos- ambas partes resultarán beneficiadas. Asimismo, se puede a través del establecimiento de reglas de juego compartidas atajar el riesgo de decepciones y engaños y superar el obstáculo natural de la asimetría de información, fomentando un clima de confianza y mayor transparencia, lo que de nuevo, beneficiará a ambas partes y garantizará mejor que el acuerdo/los acuerdos perdurarán el largo plazo.

Finalmente, si se establece un terreno de cooperación y confianza, en donde ambas partes acepten esas mismas reglas del juego, cualquier acuerdo podrá generar eventuales incentivos futuros, como es el caso de un profesor que sea contratado sobre la base de ciertas condiciones acordadas bajo la promesa de una serie de beneficios en caso de cumplimiento satisfactorio de los términos del contrato (un departamento en el campus, un incremento de sueldo, un *bonus* de fin de año, etc..)

1.8.- Estudio de un caso: crear valor versus destruir valor. El manejo de la emotividad

Hay otro gran obstáculo –a parte la tensión natural hacia distribuir el pastel para minimizar el riesgo a ser explotados- que dificulta la creación de valor: la vulnerabilidad de las negociaciones hacia la esfera emocional.

A tal punto las negociaciones son dependientes de la inteligencia emocional –es decir, la conciencia de nuestras emociones y de su impacto sobre los demás-¹⁹ que a menudo los seres humanos prefieren “destruir el pastel”, con tal de no ceder al otro lo que consideran ilegítimo o fruto de un abuso (es decir, el goce de un cierto bien/beneficio). Finalmente, el hecho de destruir el valor existente también implica una forma de castigar al otro...lo que revela la fuertísima componente emocional en muchas negociaciones y el escasísimo buen manejo por parte de la mayoría de las personas. Este escenario acaba definiendo el llamado caso de perder-perder.

¹⁹Negotiation Briefings”. Program on Negotiation at Harvard Law School. Volúmen 17, Número 7, (Abril 2014), 4.

Es la situación, por ejemplo, de una pareja que está divorciándose y que no logra ponerse de acuerdo conviene de quien de los dos ex cónyuges se quedará con una cierta pintura, en realidad sin importar necesariamente el valor *per se* de la obra.

Así, esta pintura, independientemente de su peso económico, podría fácilmente transformarse en el arma de una de las partes para herir a la otra, si es que por ejemplo, la pintura representa un bien de familia para una de ellas.

Este escenario podría fácilmente llegar a una situación extrema en donde no solo la parte no interesada de la pintura no ceda, sino que finalmente opte por destruir el bien con tal de no cederlo a la otra parte.

El mencionado caso, por surrealista que pueda parecer, es mucho más recurrente de lo que podría parecer en la vida real, en donde la escalada de emociones, -en algunos contextos muy emotivos como por ejemplo un divorcio-, puede fácilmente llevar a decisiones irracionales desde un punto de vista de distribución de recursos, puesto que ninguna de las dos partes llega a disfrutar del bien.

Esto ocurre porqué definitivamente las emociones impactan profundamente a las negociaciones en varios aspectos:

- En el interior y con la otra parte
- En las percepciones de lo que está ocurriendo
- En la confianza, persuasión y duración del acuerdo

Así, toda negociación tiene alguna implicación emocional y por otro lado, los sentimientos vulneran nuestra racionalidad. La buena noticia es que, si bien no podemos eliminarlos, *si* podemos controlarlos y “negociar con ellos”, porque además, en el tiempo, ignorarlos impediría resolver el problema, se dañarían las relaciones e se incurrirá en costos.²⁰

Cabe indicar que el análisis del impacto emocional sobre las negociaciones es extremadamente amplio y complejo, lo que nos impide abordar a plenitud esta temática en la presente investigación; sin embargo, en el contexto aquí bajo estudio, necesitamos al menos mencionar el tema ya que, para crear valor sobre la mesa, hay que ser empático, es decir, demostrar entendimiento a la otra parte de sus emociones, lo que a su vez, implica un previo control y manejo de nuestras propias emociones. Solo una actitud empática hacia el otro permitirá crear las premisas de confianza y apertura que consienten crear valor para todos. Si nos sentimos comprendidos en nuestras preocupaciones y prioridades, seremos mucho más dispuestos a abrirnos y a ser productivos en términos de crear opciones en la mesa que sean beneficiosas para las partes.

De lo contrario, el riesgo de cerrarnos y de no ser empáticos podría ser el de perder grandes oportunidades de creación de valor en el mejor de los casos; y de caer en la escalada de las emociones, perpetuando indefinidamente el conflicto, en

²⁰ La idea de negociar con los sentimientos radica en reconocer que las emociones se forman en respuesta a determinados pensamientos que la mente produce. Así, para manejar las emociones, hay que reorientar nuestros pensamientos, lo que cambiará nuestra apreciación emocional de ciertos acontecimientos. D. Stone, B Patton y S. Heen, “Difficult conversations. How to discuss what matters most”, (New York, Penguin Books, Penguin Group, 2010), 99-101.

el peor. Allí es donde se da lugar a comportamientos irracionales como destruir este cuadro de familia que solo a uno importaba...

CONCLUSIONES

Por mucho de que puedan estudiarse metodologías valiosas y efectivas, el terreno de la negociación es un terreno eminentemente “humano”. Es decir, se trata de un ámbito resbaloso, que involucra fuertes emociones, presiones externas e internas y egos a flor de piel.

El ser humano es sumamente complejo. Por ende, las relaciones humanas son sumamente complejas. Finalmente, las negociaciones, no pueden sino también ser profundamente enmarañadas, puesto que son la resultante del proceder de las personas.

Estas consideraciones llevan a una conclusión de fondo: el componente humano es un eje fundamental de las negociaciones exitosas, al igual que de las negociaciones fallidas. En ambos casos, el diagnóstico de un cierto resultado tiene que buscarse en la empatía –o falta de empatía- que las personas involucradas generen entre sí. No es de casualidad que muchos acuerdos no se hayan conseguido estando sentados en una mesa negociadora, sino más bien en contextos “extra-oficiales”, en donde el componente humano, personal, ha podido liberarse de las ataduras de las formas, de las presiones externas y ha podido “migrar” hacia el otro.

El momento en que logramos salir de nosotros mismos y “navegar” hacia el otro, aprendemos a silenciar a nuestro “yo” interior y aprendemos a escuchar

activamente, genuinamente. Ese instante un mundo se abre frente a nuestros ojos y de repente notamos, percibimos al otro, visualizamos sus preocupaciones y prioridades, intuimos la historia personal que puede ocultarse y explicar determinadas actitudes y comportamientos que antes no se entendían o venían juzgados a la luz de prejuicios impulsivos .

Ser un buen negociador implica necesariamente ser empático, lo que no conlleva ser menos asertivo o ceder terreno. Solo implica recuperar este componente humano, la que finalmente, sorpresivamente, podría ser la clave maestra para llegar a un acuerdo exitoso que hasta el momento era percibido como lejano, inalcanzable.

Crear valor sobre la mesa se inserta naturalmente sobre estas consideraciones en la medida en que sólo teniendo este enfoque de apertura hacia el otro, se puede concebir un modelo negociador que privilegie la cooperación, el diálogo y la escucha activa versus el esquema tradicional de ganar-perder, en donde el hecho de que una parte gane implica necesariamente la derrota del otro. En el momento en que razonamos en esos términos, nos damos cuenta que las mejores negociaciones son las que dejan un nivel de satisfacción también en la contraparte, lo que, además, asegurará que los acuerdos sean mucho más viables y duraderos en el largo plazo. Esto es precedido por un proceso de preparación que sin lugar a dudas, representa un eje fundamental para cualquier negociación exitosa.²¹

Por otro lado, estas conclusiones se suman a supuestas lecciones aprendidas que nos vienen de la historia de la humanidad. Si al concluir el primer conflicto

²¹R.Mnookin, op.cit., 28-32.

mundial (1914-1919) no se hubiera aplastado política y económicamente a Alemania, con las durísimas sanciones recogidas el famoso *Diktat*²², probablemente el mundo de hubiera ahorrado los 50 millones de muertos que implicó el segundo conflicto mundial en Europa.

Ojalá estas lecciones de nuestra historia reciente sean recordadas a la hora de tomar decisiones que impliquen un rígido ganar-perder, puesto que la clave del nuestro progreso como civilización, en mi opinión, no está en una concepción hobbesiana de homo *homini lupus*, sino más bien en la tolerancia, el espíritu de colaboración, la escucha genuina, autentica del otro y de sus necesidades. Este enfoque no va a resolver los graves problemas de comunicación del ser humano, ni va a desaparecer el conflicto o las diferencias culturales, pero sin lugar a dudas va a facilitar la apertura al prójimo y va a crear un mejor clima para el debate constructivo y la mutua comprensión.

²² <http://primeraguerramundiai.blogspot.com/p/consecuencias.html>

Bibliografía

R. Fisher, W. Ury, B. Patton., "Getting to Yes.Negotiating agreement without giving in", (New York, Penguin Books, Penguin Group, 2010)

R. H. Mnookin, "Beyond winning. Negotiating to create value in deals and disputes", (Cambridge, Massachussets,The Belknap Press of Harvard Institute, 2000)

R. Fisher, E. Kopelman, A. K. Schneider, "Beyond Machiavello. Tools for coping with conflict", (New York, Penguin Group, Harvard University Press, 1996)

G. Blum, "Islands of Agreement. Managing Enduring Armed Rivalries", (London, England, Harvard University Press. Cambridge, 2007)

R. Mnookin, R. Peppetand, A. S. Tulumello, "Beyond Winning, Negotiating to create value in deals and disputes", (Cambridge, Massachussets, The Belknap Press of Harvard University Press, 2000)

D. Stone, B Patton y S. Heen, "Difficult conversations. How to discuss what matters most", (New York, Penguin Books, Penguin Group, 2010)

ARTÍCULOS

J. Panzar y R. Willig, "Economies of Scale and Economies of Scope in Multi-Output Production", Econ. Disc. Paper No 33, Bell Laboratories, 1975

Negotiation Briefings. Program on Negotiation at Harvard Law School. Volúmen 17, Número 7, (Abril 2014)

FUENTES INTERNET

<http://www.sabiduria.com/liderazgo/homo-homini-lupus/>

<http://primeraguerramundiai.blogspot.com/p/consecuencias.html>

