

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología

IMPLICANCIAS PARA LA PSICOLOGÍA
DEL MODELO DE NEGOCIACIÓN BASADO EN RELACIONES

Profesor Guía: Melvin Anabalón

Metodólogo: Genoveva Echeverría

Profesor Informante: Javier Lepe

Alumna: Mónica Campos

Tesis para optar al grado de Licenciada en Psicología

Tesis para optar al Título de Psicóloga

Santiago, Abril 2013

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES	PÁG. 3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	PÁG.11
2 APORTES Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	PÁG. 16
3 OBJETIVOS	
3.1 OBJETIVO GENERAL	PÁG. 18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÁG. 18
4 PROPUESTAS DEL INVESTIGADOR E HIPÓTESIS	PÁG. 19
5 MARCO METODOLÓGICO	
5.1 ESQUEMAS EJES TEMÁTICOS	PÁG. 21
5.2 FUENTES POR EJE:	PÁG. 22
5.3 OPERACIONES DE ANÁLISIS	PÁG. 24
6 DESARROLLO TEÓRICO	
• CAPITULO 1: LA NEGOCIACIÓN	
1.1 DEFINICIÓN	PÁG. 25
1.2 TIPOS DE NEGOCIACIÓN	PÁG. 28
1.3 DESARROLLO HISTÓRICO	PÁG. 32

•	CAPITULO 2: TEORÍAS Y MODELOS	
	2.1 LOS OLIGOPOLIOS	PÁG. 35
	2.2 LA TEORÍA DE JUEGOS	PÁG. 38
	2.3 MODELO HARVARD	PÁG. 42
	2.4 APORTES DE WILLIAM ÚRY	PÁG. 49
	2.5 APORTES DE HERB COHEN	PÁG. 56
	2.6 LAS EMOCIONES EN LA NEGOCIACIÓN: FISHER Y SHAPIRO	PÁG. 62
	2.7 APORTES DE DANIEL SHAPIRO	PÁG. 66
•	CAPITULO 3: LAS RELACIONES	
	3.1 DEFINICIÓN	PÁG. 68
	3.2 TEORÍA DE HUMBERTO MATURANA	PÁG. 72
•	CAPITULO 4: EL MODELO DE NEGOCIACIÓN BASADO EN RELACIONES	
	4.1 DEFINICIÓN DEL MODELO	PÁG. 78
	4.2 P.E.R.O.	PÁG. 88
	4.3 LA NEG. BASADA EN RELACIONES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	PÁG. 91
	4.4 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES CON EL MODELO HARVARD	PÁG. 99
7	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	
	7.1 SÍNTESIS Y REFLEXIONES	PÁG. 102
	7.2 SUGERENCIAS A FUTURAS INVESTIGACIONES	PÁG. 111
8	BIBLIOGRAFÍA	PÁG. 112
9	REFERENCIAS	PÁG. 116

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema convocado por la investigadora es emergente a nivel nacional e internacional, dado que recién en las últimas décadas del siglo XX la negociación comenzó a ser objeto de estudio, y por otro lado, el modelo Basado en Relaciones nace hace no más de una década.

A lo largo de la historia personas de diversas profesiones se han interesado en el estudio de las negociaciones: abogados, economistas, filósofos, psicólogos, antropólogos y del área de la administración. Quienes han investigado el tema y creado distintos modelos de negociación que han ido evolucionando a lo largo de los años en torno a las problemáticas de cada tiempo y a los cambios que han surgido en el ámbito de la economía, la política, las leyes, el conocimiento científico, los avances en la comprensión del ser humano, las comunicaciones, la tecnología, el consumo, entre otras variables.

A mediados del siglo XX la negociación era entendida bajo los planteamientos de la Teoría de Juegos y sus estrategias, y los principales autores de esta teoría fueron Von Neumann y Morgenstern en su libro clásico "Theory of Games and Economic Behavior" (Teoría de Juegos y Comportamiento Económico), publicado en 1944,

aunque es posible encontrar ensayos escritos por Neumann ya desde 1928 en donde planteaba las bases de este enfoque (Ensayos, web “Buenas Tareas”, 2010).¹

Ya a finales de siglo el modelo preponderante era el Basado en intereses de la Universidad de Harvard, de los autores Roger Fisher y William Ury, quienes en su libro “Obtenga un Sí” publicado en el año 1981 propusieron la negociación basada en intereses o principios en contraposición a negociar basándose en posiciones. En la primera ambas partes asumen un rol cooperativo y buscan acuerdos pensando en resguardar sus propios intereses pero dispuestos a ceder, este modelo más tarde se llamará Negociación de tipo integrativa. La segunda, se basa en posiciones definidas con anterioridad y en la que el resultado final una parte gana lo que la otra pierde, se juega el todo o nada, es confrontacional o competitiva, posteriormente llamada Negociación de tipo Distributiva.

A comienzos del siglo XXI se incorpora un nuevo elemento al entendimiento de la negociación: las emociones. Un nuevo enfoque que revoluciona los modelos anteriores en Chile y en el mundo. La primera publicación se realizó en el año 2005 bajo la autoría de Roger Fisher y Daniel Shapiro, ambos profesores de la Universidad de Harvard, y miembros del “Proyecto de Negociación de Harvard”, su libro se denominó “La Emociones en la Negociación: Cómo ir más allá de la razón en la planeación y desarrollo de las Negociaciones”. Un segundo libro que abarca el tema de las emociones, es de los autores Jaime García y Manuel Manga “La Inteligencia Relacional”, 2007, quienes desarrollan un modelo de negociación al que denominarán Negociación Basada en Relaciones.

Ambos modelos, el de Harvard (Fisher y Shapiro) y el Basado en Relaciones (García, Manga y Sanhueza) tienen similitudes en la teoría, dado que sus enfoques ponen de relieve las emociones en el proceso de negociación y apuntan al autodomínio de éstas como bases del comportamiento de las personas en la negociación.

Para los autores Fisher y Shapiro, las emociones están siempre pero hay que enfocarse en las expectativas básicas que provocan inquietud en la persona, estas expectativas las definen como: de afiliación, autonomía, rol y estatus. Estas inquietudes serían las que están a la base de las emociones condicionando la acción y reacción de las partes involucradas en la negociación, por lo tanto, se debe alcanzar el autodomínio de estas emociones enfocándose en la inquietud que las provoca para así lograr el equilibrio de la mente, el desarrollo de emociones positivas y, posteriormente lograr equilibrar a la otra parte a fin de evitar obstáculos, resistencias, posturas rígidas u otras reacciones producto de emociones negativas en el proceso de negociación. Por su lado, García y Manga, del modelo Basado en Relaciones, proponen que las emociones están a la base de todo, incluso de la racionalidad; son las emociones las que condicionan el actuar y por consecuencia las relaciones con otras personas, por lo tanto, se debe enfocar en sí mismo para reflexionar acerca de las emociones que están a la base de la forma en que interactúa con otros y del tipo de relaciones que crea con ese actuar. Esta capacidad de reflexión incluye el observarse, preguntarse y escucharse, para así desarrollar la capacidad de saber preguntar, observar, escuchar al otro.

En la práctica, el estudio y aplicación de los modelos de negociación en Chile, ha estado mayormente circunscrita al mundo empresarial y político. Como ocurre día a día en las negociaciones comerciales entre los proveedores y sus clientes o en las mesas de discusión de entidades del gobierno en torno a temáticas educacionales, laborales, tratados internacionales, entre otros, en donde se negocia para llegar a un acuerdo entre las partes involucradas.

Sin embargo, como lo plantean los autores más relevantes del área (Cohen, 2003, Ertel, 2005; Fisher, Patton, Ury, 1981; García, Manga, Sanhueza, 2007; Shapiro, 2007) la negociación ha estado presente en diversos ámbitos de la vida a lo largo de la historia como lo es en la familia, la comunidad, el trabajo, el comercio, la política, la justicia y la educación.

Siguiendo esta misma línea, García sostiene que la negociación está en donde las relaciones humanas se dan y entiende la Negociación como “*seducir o invitar. (...) Enfrentar conflictos, discrepancias, diferencias buscando acuerdo*” (García, J. 2007, p. 9-10).² En definitiva cuando habla de negociar se refiere a llegar a un acuerdo entre dos partes en cualquier ámbito de la vida.

En el ámbito de la negociación la inclusión del concepto de emociones rompe con las visiones anteriores que se apoyaban en herramientas lógico-rationales, mientras los nuevos planteamientos sugieren la importancia de incorporar las emociones en las dinámicas de negociación en cualquier área, su exploración, concientización y autodominio. De acuerdo a lo señalado por el profesor de la escuela de negocios de la UAI, Jaime García, esta nueva visión es muy difícil de comprender para los alumnos

de carreras como ingeniería comercial o administración, pues, les parece estar en otro mundo cuando les hablan de las emociones y las relaciones en la negociación. No entienden tan fácil estos conceptos, ya que tienden a racionalizar, sin embargo, cuando lo logran comprender e incorporar se les amplía su visión respecto a la vida, ya que el enfoque de García es que las emociones son las que impulsan a actuar a la persona y las interacciones que desde ahí surgen crean ciertos tipos de relaciones. Y como en toda negociación hay una relación entre las partes, entonces, esta relación será influenciada por las emociones de las partes que interactúan y esto se da en cualquier área de la vida. (García, comunicación personal, julio 2011).

Los modelos de negociación en Chile, a modo general, no se relacionan con las tendencias que lidera Harvard actualmente, en cuanto a la teoría y praxis, como se observa en las escuelas de negocios que siguen los modelos tradicionales y en el ámbito político. A excepción del modelo de negociación Basado en Relaciones de la Universidad Adolfo Ibañez (UAI), con el cual tiene similitudes, y aunque éste último se circunscribe al ámbito de los negocios en sus enseñanzas, siguiendo a sus autores éste modelo puede ser aplicado a cualquier campo en donde la negociación se dé.

De acuerdo a lo publicado por la Fundación Sol el año 2011, en el ámbito político laboral en Chile, los trabajadores involucrados en instrumentos colectivos vigentes representaban el 13,9% de los asalariados regidos por el Código del Trabajo al finalizar el 2010, una notable disminución luego de que en época de régimen militar se impusieran arbitrariamente modificaciones legales, prohibiciones y limitaciones

para los sindicalizados, antes de eso, en 1972 la tasa de sindicalizados era cercana al 33%. (Fundación Sol. 2011. Ideas N°1) ³

Por otro lado, las estadísticas de la encuesta laboral ENCLA (Cap. 8. “La Negociación Colectiva”. 2011) señala, de acuerdo a la información estadística de la dirección del trabajo de Chile, que la negociación colectiva tiene un alcance limitado en la fuerza de trabajo asalariada. La ENCLA 2011 permite observar la situación de las empresas según hayan negociado colectivamente o no. La mayoría de las unidades productivas (85,5%) no ha negociado colectivamente en los últimos cinco años, anteriores a la aplicación de la encuesta. Esto quiere decir que solamente 11.574 empresas del universo, equivalentes a un 14,5% de ellas lo ha hecho. Por otro lado, los datos permiten visualizar también que la negociación colectiva está asociada a la existencia de sindicato. Así, mientras el 88,7% de empresas con sindicato ha negociado colectivamente en los últimos cinco años, la proporción de las que lo han hecho y carecen de sindicato asciende solo al 8,3%, es decir disminuye 10 veces. Asimismo, existe una proporción de empresas que, aún teniendo sindicato, no ha negociado colectivamente en los últimos cinco años (11,3%).⁴

De acuerdo a las estadísticas señaladas, es una minoría las empresas que logran negociar con sus trabajadores, quedando cerca de 85.000 empresas sin negociar, lo que de acuerdo a la investigadora refleja, por un lado, las pocas herramientas, instancias y apoyo legal que tienen los trabajadores frente a sus empleadores, y por otro lado, que el tener un sindicato que los represente aumenta considerablemente su poder de negociación. , por lo que las modificaciones legales que se han realizado al respecto han debilitado a las organizaciones sindicales y disminuido su poder

negociador, como por ejemplo, la ventaja que hoy tienen las empresas de poder contratar reemplazos de los trabajadores que se encuentren en huelga lo que debilita la posición de los huelguistas para negociar, más aún considerando que las huelgas se producen luego de no haber logrado acuerdo alguno con la empresa. Esto se condice con los resultados estadísticos en cuanto a la cantidad de huelgas y sus resultados (Dirección del trabajo, Cap. IV: Huelgas Legales. 2011)⁵ Las huelgas legales autorizadas durante el año 2011 alcanza las 735 con 88.617 trabajadores involucrados, cifra que ha ido creciendo año tras año como lo indica este mismo estudio que considerada resultados desde el año 2005 al 2011. Reflejando como cada vez los trabajadores se ven en la necesidad de llegar a la instancia de huelga y aún así esto no asegura llegar a un acuerdo.

Por otro lado, en el ámbito de las relaciones familiares, las estadísticas de mediación familiar del Ministerio de Justicia publicadas el año 2012⁶ señalan, que a partir de la implementación del sistema de mediación familiar previa, en sus primeros dos años de implementación se ingresaron 528.264 causas a nivel nacional, desde Junio 2009 a Mayo 2011. El 40% de las causas llegaron a un acuerdo, mientras que el 19% se frustraron teniendo una o más sesiones, el 37% se frustraron sin ninguna sesión, y el 2% siguió en el proceso judicial posterior a la mediación. El 62% de las causas ingresadas fue por alimentación, 26% por relación regular y directa, 11% cuidado personal y el 0,48% por otras causas.

Los datos muestran la gran cantidad de causas ingresadas, un promedio de 22.000 mensual, además, considerando que el sistema recién fue implementado y lo hizo de manera parcial a nivel nacional a partir de la fecha en que se basa la estadística (junio

2009), para el año 2012 y 2013 podría haber aumentado la cifra de causas. Y por otro lado, los resultados muestran que menos de la mitad de las causas llegaron a un acuerdo (negociación).

Los modelos de negociación del último tiempo proponen enfocarse en las emociones que influyen en las relaciones de negociación para así poder llegar a un acuerdo de forma más rápida y sin deteriorar la relación. Para García, las emociones tienen directa relación con la forma en que las personas se relacionan y propone un modo de cambiar las relaciones de manera que sean más sanas y positivas, trabajando en cuatro pilares fundamentales: que son la escucha, el observar, el preguntar y el reflexionar.

La investigadora sostiene que es una minoría la que tiene acceso a este nuevo enfoque de negociación respecto al amplio campo de aplicación posible, hoy en día su campo teórico es muy limitado, dado que se circunscribe solo al ámbito empresarial y respecto a la práctica aún se hace difícil implementar este modelo en el ámbito en el que se ha abarcado hasta ahora, es decir, en el mundo empresarial, dado que existen resistencias para cambiar la forma de entender las relaciones humanas, a pesar de los múltiples estudios que señalan que no somos seres absolutamente racionales y que tenemos más de una inteligencia, como lo demuestra Daniel Goleman en su libro la “Inteligencia Emocional” en donde también fomenta el desarrollo de habilidades a través de la exploración de las emociones y su adecuada canalización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Expuestos los antecedentes previos, la investigadora señala que el desarrollo teórico no necesariamente significa una evolución en la práctica. La distancia entre la teoría y la praxis es aún muy amplia y el nexo entre las dos es un escenario poco explorado en Chile y por lo tanto un espacio en donde hay mucho por hacer.

Durante años los profesionales, empresarios, gerentes, vendedores han querido llegar al éxito en sus organizaciones buscando fórmulas, técnicas, estrategias y métodos para negociar con éxito, mantener buenas relaciones comerciales a largo plazo y aumentar la rentabilidad de sus negocios. Han buscado y encontrado numerosas herramientas y aplicado variados procesos, en donde temas como aprender a cerrar un negocio y el manejo de conflicto eran los obstáculos más importantes a la hora de negociar. Efectivamente, existen fórmulas, y/o técnicas que logran este objetivo, sin embargo, sucede que muchas veces los clientes están descontentos, desconfiados y la relación se vuelve un tira y afloja constante. Con esto, el resultado es que con el tiempo el cliente se va alejando y los esfuerzos por retenerlos no funcionan.

Desde la mirada relacional de la negociación, esto lo explica García sosteniendo que tradicionalmente los negociadores tratan de ser objetivos y racionales al momento de negociar, de desprenderse de la emocionalidad. Quieren lograr el negocio para hoy sea como sea; no actúan para crear relaciones a largo plazo, quieren mantener al cliente pero el modo en que se negocia no hace más que crear distancia. (García, comunicación personal, Julio 2011)

Siguiendo a García, el negociador cree saber lo que el consumidor necesita y se anticipa sin siquiera haber escuchado al cliente, toma un arsenal de respuestas, herramientas preelaboradas y no atiende a la particularidad de la situación. Todo esto puesto desde fuera del agente negociador, son técnicas externas, impuestas, actuadas y, la mayoría de las veces, se procura sólo el logro de un negocio puntual para ese momento específico. Pero el asunto no tiene que ver con las diferencias externas ni con lo negociado, como lo hacen pensar los enfoques tradicionales, sino con los negociadores. Ya que para este nuevo enfoque saber negociar es saber relacionarse; la negociación es un espacio de construcción de confianza y de futuro, en lugar de un campo de batalla. Y para llevar adelante una negociación exitosa es necesario ver y verse; escuchar y escucharse; preguntar y preguntarse, y reflexionar acerca de actuar propio, para poder así anticiparse a los conflictos y llegar a acuerdos; Esto se aplica en cualquier espacio relacional de la vida.

García, en el contexto de sus enseñanzas en la escuela de negocios de la UAI, señala que las empresas deberían adoptar un enfoque que va más allá del servicio y el producto, tiene que ver con abrir espacios conversacionales que privilegien la conservación de relaciones comerciales de largo plazo. En donde una relación es el espacio de contacto entre las partes y lo negociado que se va transformando y modelando en el tiempo, en base a confianza y ética en el actuar. Por lo tanto, una relación es un modo de comportarse, una conducta, en que el cliente es escuchado, aceptado y apoyado desde sus propias y legítimas preocupaciones.

Respecto a esto, la investigadora señala que este mismo enfoque se puede aplicar a las relaciones en cualquier ámbito de la vida como lo sostiene García et al., en donde la capacidad de observar, escuchar, preguntar al otro y a uno mismo permiten espacios relacionales basados en el respeto y tolerancia de las preocupaciones, intereses y/o necesidades mutuas. Lo que a fin de cuentas propicia un ambiente colaborativo.

La colaboración es un tema muy importante para estos tiempos y el futuro, y podría plantearse como uno de los objetivos posibles de la negociación basada en relaciones, en tanto apunta al desarrollo de competencias y/o habilidades para fomentar relaciones más sanas en cualquier ámbito, Ury en su libro “Supere el No” publicado en 1997 plantea:

“A escala mundial, la cooperación se esta convirtiendo en la clave de la supervivencia humana”. (Pág. 13)

La investigadora sostiene que crear relaciones cooperativas significa aprender a comunicarse, respetarse y estar dispuesto(a) a llegar a un acuerdo con otro, es decir, saber negociar. Esto implica también disposición a escuchar las razones, motivaciones, preocupaciones y/o necesidades del otro, respetarlas y desde esa legitimización del otro que es distinto de mí, poder llegar a un acuerdo. En todos los espacios relacionales en que se necesita llegar a acuerdo es posible aplicar los pilares del modelo de negociación basado en relaciones: observar, escuchar, preguntar y reflexionar. En estos tiempos es importante para la resolución de conflictos, en donde la intolerancia, la desconfianza, el individualismo y la creencia del actuar objetivo

conlleva a crear relaciones dañinas o insanas basadas en emociones como el miedo, la angustia, la ira o el resentimiento, como se observa día a día en los noticieros: el bullying, VIF, conflicto mapuche, la demanda marítima de Bolivia ante la Haya, huelgas laborales, conflictos entre vecinos, tribunales de familia colapsados, etc.

En este nuevo modelo de negociación, de acuerdo a sus autores, el eje sería el entendimiento del comportamiento humano, principalmente en el análisis profundo de las relaciones entre las personas, dado que éstas se basan en las emociones y desde ahí derivan las acciones que crean las relaciones. Consideran en su enfoque la comprensión de los conceptos de lenguaje, emociones, relaciones humanas, cultura y dinámicas de la comunicación.

Desde esta visión pareciera que gran parte de su teoría pisa el terreno de las ciencias sociales más que de las ciencias de la administración o del área de los negocios. De hecho, uno de los coautores del modelo, Manuel Manga, es psicólogo y sin duda debe haber colaborado en la comprensión del comportamiento humano, al igual que Shapiro en Harvard quien también es psicólogo y fue el que introdujo las emociones en la negociación junto a Fisher.

En Chile, quién enseña el modelo es el docente Jaime García, experimentado negociador y consultor, formado con Maturana en el Instituto Matriztico, desde donde toma varios elementos para su modelo, de los cuales muchos han sido desarrollados por la psicología y otras ciencias sociales.

Siguiendo a García, el modelo de Negociación Basado en relaciones, desde ahora nombrado como NBR, entiende que las personas son el problema y no las

herramientas de negociación, de tal manera que la búsqueda de cualquier solución fuera del negociador termina siendo infructuosa. Proponen aprender a utilizar de mejor manera los recursos internos y externos para así mejorar la calidad de vida, concretar negocios eficientes y duraderos en el tiempo, entre otros beneficios.

García es enfático en su libro que su teoría no se limita al ámbito empresarial, sino que es un modelo enfocado a todos los ámbitos en donde la negociación se dé, considerando que desde este enfoque la negociación es una forma de relacionarse. Por lo tanto, el modelo NBR más allá de ser un modelo de negociación en el ámbito de los negocios, es una guía que enseña a relacionarse y a llegar a acuerdos cuando hay diferencias de algún tipo. Así bien puede ser una herramienta para la mediación familiar o para un gran acuerdo empresarial.

Es por estos motivos que se hace interesante profundizar en este Modelo de Negociación y sus implicancias para la psicología de hoy.

El área de los negocios y la psicología han caminado por rutas paralelas por muchos años y últimamente parecen encontrarse varias veces en el camino, construyendo caminos comunes o compartiendo sus saberes en el andar propio.

En la actualidad las ciencias de la administración ya han tomado elementos de la psicología y los han acercado a su campo de trabajo, y así mismo la psicología podría acercar elementos o acercarse al terreno de los negocios con sus saberes.

Expuesto lo anterior es que se plantea la pregunta que guiará la investigación ¿Cuáles son las implicancias para la Psicología del Modelo de Negociación Basado en Relaciones?

2 APORTE Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Siguiendo la línea relacional, para la psicología es un tema que le convoca, bien se sabe que las relaciones humanas son complejas, existen una infinidad de motivaciones que movilizan a actuar en la vida y bien se sabe desde la psicología que las emociones juegan un rol importante en las relaciones. Por lo tanto, abordar las emociones en las relaciones humanas es un área que convoca directamente a la psicología y específicamente cuando hay que abarcar las relaciones conflictivas, negativas, dañinas, o en donde es difícil llegar a acuerdo que permita relaciones sanas.

La negociación en tanto espacio relacional entre personas, en donde influyen sus emociones, abre un nuevo campo para la psicología, tanto en la teoría como en la praxis.

Desde este punto de vista, la investigación tiene una relevancia teórica ya que aporta nuevos conocimientos sobre el tema de negociación, se amplía el conocimiento al ser abarcado por otra disciplina como la psicología dado que la negociación ha sido un tema circunscrito a las escuelas de negocios desde una mirada racional. De esta manera, se enriquece lo que se ha escrito hasta ahora, tanto para la negociación como para la psicología.

Esta visión de la negociación e inteligencia relacional aporta una nueva forma de entender las relaciones sociales/humanas en el mundo de los negocios, beneficiándose con esta investigación una amplia gama de profesionales, docentes e interesados, se amplía el campo a otras disciplinas como la psicología, abriéndole un camino en

donde tiene mucho que aportar, los negocios han sido mayormente tema exclusivo de las ciencias de la administración, y así mismo como se han ido ampliando desde estas ciencias temas como el liderazgo, coaching, gestión de conflictos, trabajo en equipo, clima laboral, entre otros, la psicología puede aportar a las relaciones de negocios y a la negociación en general en todos sus ámbitos de aplicación.

Si bien, existe participación de psicólogos en algunos libros de negociación, estos se han enfocado al contexto de los negocios y la política. Es decir, la psicología se ha asomado al terreno de los negocios, pero la negociación no se ha acercado al terreno de la psicología, y es ahí donde puede abrirse nuevos espacios tanto de desarrollo teórico como práctico.

Por lo tanto, también tiene una relevancia práctica ya que abre un nuevo campo de acción para la psicología, el de la consultoría en negociación, Psicología de los negocios, gestión de conflictos, abordando tanto a los agentes negociadores del área comercial como también las relaciones de negociación entre trabajadores y empleadores, entre colegas, la mediación al interior de una empresa, establecimiento educacional o familia.

Y también, tanto en la teoría como la praxis, como gestores de programas de desarrollo de habilidades para la cooperación en las relaciones, abarcando el trabajo de reconocimiento de emociones, su autoexploración, reflexión y manejo.

3. OBJETIVOS:

a) Objetivo General

Dilucidar las implicancias para la Psicología del modelo de Negociación Basado en Relaciones.

b) Objetivos Específicos:

- Describir los modelos de negociación existentes
- Delimitar el modelo de Negociación basado en Relaciones
- Relacionar este nuevo modelo de NBR con la Psicología
- Indagar los alcances mutuos entre la psicología y el Modelo NBR

4. PROPUESTAS DEL INVESTIGADOR E HIPÓTESIS

Dado los antecedentes introductorios, se plantea la siguiente hipótesis: el modelo de negociación basado en relaciones tiene implicancias para la psicología, ya que plantea un foco en las relaciones humanas y en los agentes negociadores, personas que estarían influenciadas por sus emociones, un actuar subjetivo, y no racional y objetivo como lo plantean otros modelos de negociación que se basan en técnicas, herramientas y discursos moldeados de antemano e independientes del agente negociador, sin atender la particularidad de cada situación.

Se abre un nuevo campo para la psicología y un desafío, dado que las personas más cercanas al tema no están directamente ligadas al ámbito de la psicología sino más bien a las ciencias de la administración, esto plantea una oportunidad, una nueva área para la docencia y/o la consultoría. Así como también, para investigar y aportar teóricamente. Entonces, este nuevo modelo tendría implicancias aún no exploradas. Poder integrar o acercar la psicología al ámbito de las ciencias de la administración y viceversa, es un desafío interesante, podría abrirse una nueva especialidad como psicología de negocios. Un nuevo campo de acción para explorar y potenciar, una nueva forma de entender las negociaciones. También un nuevo objetivo para la psicología que sería apuntar a fomentar relaciones colaborativas, abriendo espacios para la educación de habilidades sociales para la colaboración, en donde, se puede implementar desde la infancia habilidades tales como el escuchar, observar, preguntar y reflexionar. Fomentando así la autoexploración emocional y su adecuado fluir en las relaciones humanas.

Se propone que con este nuevo modelo se abren nuevos horizontes para la psicología, como especialistas en el mundo psíquico, como expertos en comprender la complejidad del ser humano, sus motivaciones, comportamientos, su sentir y su actuar. La psicología puede ampliar, aportar y nutrir a este nuevo modelo de negociación basado en relaciones y viceversa.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Esquema ejes Temáticos

a) La negociación:

- Definición
- Desarrollo histórico
- Tipos de Negociación
- Modelos de negociación existentes y sus fundamentos teóricos.

b) Las Relaciones:

- Definición
- Teoría de Maturana

c) El modelo de Negociación Basado en Relaciones:

- Los principios y/o pilares teóricos, la experiencia de formación en este modelo, el cambio de paradigma, los alcances.
- Relación del modelo con los planteamientos de Humberto Maturana.
- Relación del modelo con los planteamientos de Rafael Echeverría y la Ontología del Lenguaje.
- Las ventas desde la visión del Modelo de NBR

- d) La Relación del Modelo de NBR con la Psicología
 - El escenario actual de esta relación en Chile
 - Implicancias teóricas y prácticas para la psicología

5.2 Fuentes por eje:

- a) La negociación

Fuente Secundaria:

- Definiciones de conceptos en páginas web y libros
- Libros de negociación en español de los diversos modelos y autores
- Ensayos y artículos publicados en revistas online y web relacionadas.

- b) Las Relaciones

Fuente Secundaria:

- Libros de Teorías de las Relaciones Humanas
- Libros de Humberto Maturana

- c) El modelo de Negociación Basado en Relaciones

Fuente Secundaria:

- Libros y artículos de Jaime García, director del Centro de Negociación y Relaciones de la Universidad Adolfo Ibañez. Impresos y en línea.
- Libros de Humberto Maturana.
- La “Ontología del Lenguaje” de Rafael Echeverría.

Fuente Primaria:

- Comunicaciones personales con Jaime García, creador del Modelo de Negociación Basado en Relaciones.

d) La Relación del Modelo de NBR con la Psicología

Fuente Secundaria:

- Libros y artículos

Fuente Primaria:

- Comunicaciones personales con Jaime García, creador del Modelo de Negociación Basado en Relaciones.

La información recopilada de las fuentes Primarias se utilizarán para los ejes b, c, d y e, para comparar, relacionar y reflexionar acerca del modelo y las implicancias para la psicología, así como también para describir el modelo mismo.

5.3. Operaciones de Análisis:

Ejes temáticos:

a) La negociación

- Nivel de Análisis: síntesis y comparación

b) Las Relaciones

- Nivel de Análisis: síntesis y comparación

c) El modelo de Negociación Basado en Relaciones

- Nivel de Análisis: sistematización, elaboración, comparación

d) La Relación del Modelo de NBR con la Psicología

- Nivel de Análisis: elaboración, propuestas

6 DESARROLLO TEÓRICO

CAPITULO 1

La Negociación

1.1 Definición

Es común asociar el concepto de negociación al mundo empresarial y/o al comercio en general. Cuando se habla de capacitación, estudios o teorías respecto a la negociación, se piensa comúnmente en técnicas, estrategias, tácticas o métodos para llevar a cabo una negociación exitosa dentro del contexto de compra-venta de un producto o servicio.

En el libro “Negociación Comercial”, (2008)⁷ se plantea la relación y diferencia entre la negociación y el vender.

La relación apunta a que toda negociación lleva implícita el acto de vender a modo general; vender una idea, argumento, posición, interés, propuestas, servicios, productos, etc. a fin de llegar a un acuerdo. La diferencia la describe explicando que la venta no necesariamente incluye la negociación, ya que el rol que juega el comprador y el vendedor pueden ser distintos, y no ocupar el rol de agentes negociadores. Este libro plantea que, cuando se negocia, ambas partes ceden para llegar a acuerdos y que en cambio, en la compra venta, puede ocurrir que las partes no estén en conflicto, por lo tanto, no tengan que ceder en sus posiciones o intereses.

La negociación comercial, que más que ser un tipo de negociación es un área en donde se aplica; el área en donde más se ha estudiado el concepto de negociación.

La definición que se realiza en el libro es: “Proceso en el que dos partes, con intereses comunes por un lado y en conflicto, por otro, se reúnen para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo comercial.”(Negociación Comercial, 2008, pág. 2)⁸

La negociación abarca varios ámbitos, como lo indican diversos autores y no sólo el comercial (Dawson, 2003; Fisher, Patton, Ury, 1981; García, Sanhueza, 2007, Puchol, 2005, Shapiro, 2005), quienes sostienen que negociamos todo el tiempo, con la familia, amigos, en el trabajo, etc. Es un juego que todos jugamos dice Cohen (2003) y/o una forma de convivir y relacionarnos, García (2007).

Otra definición similar se encuentra en el libro “Inteligencia Relacional y Negociación” en donde García y Sanhueza (2012) definen negociar como: “Proceso por el cual las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, resuelven conflictos y procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses” (p. 55).⁹ Más adelante se abordará, en el modelo Basado en Relaciones, la interpretación de conflicto que dan los autores.

En el portal de negocios Crecenegocio.com (s.f.) se define negociación como: “proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver

diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio.”¹⁰

En esta definición se añaden los conceptos de “comunicación dinámica” y “diálogo”, lo que abre su interpretación incorporando las áreas de lenguaje y las teorías de la comunicación.

Una definición aún más breve y amplia, es decir, aplicable a todos los ámbitos en donde la negociación es posible, sería “el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado.”¹¹ (Apuntes de Gestión, s.f.)

Aquí se mantiene la idea de llegar a un acuerdo entre partes, pero no se utiliza el concepto de “conflicto” ni “diferencias”, sino que “asunto determinado” lo que hace más extensa su aplicación.

A modo general, se deduce de las definiciones expuestas, cinco elementos de la negociación:

- Negociar es un proceso
- Se utiliza para llegar a un acuerdo
- Debe haber una situación o asunto que resolver entre las partes involucradas
- Las partes deben tener un interés por resolverlo
- La negociación implica comunicarse y/o relacionarse

1.2 Tipos de Negociación

De acuerdo al libro “Negociación: enfoques y concepto para avanzar” (2003) originalmente publicado por la Editorial Harvard Business School Press que pone a disposición todos los conocimientos reunidos a la fecha por la Escuela de Harvard respecto a la negociación. Aquí se definen dos grandes clasificaciones de negociación: la distributiva y la integrativa.

También es posible encontrar distintas denominaciones para estas clasificaciones. Dado que cada autor da énfasis a “elementos” distintos y los nombran de diferente forma, ya sea para hacer referencia al mismo tipo de negociación o queriendo desarrollar un modelo propio, pero que finalmente han quedado incorporado en términos pedagógicos en uno de los dos grandes tipos.

A. Negociación de Tipo Distributiva

A este tipo de negociación algunos autores la han llamado de tipo “suma cero”, competitiva, basada en posiciones o “ganar-perder” (Teorías que se explicarán en el próximo capítulo).

En este tipo de negociación las partes involucradas se muestran muy poco colaborativas o en algunos la colaboración ni siquiera existe, sino que sólo importa ganar, incluso en detrimento de la contraparte.

Se puede definir este modelo como:

“Negociación en que las partes compiten por la distribución de una suma fija de valor. La pregunta clave en una negociación distributiva es ‘¿Quién conseguirá más valor?’. En las negociaciones distributivas, la ganancia de una de las partes se hace a expensas de la otra.” (La Negociación, 2004)¹²

En este tipo de negociación no se genera ningún valor adicional, sino que el valor es siempre fijo, se divide lo negociado entre las partes, por eso se llama de suma cero, ya que lo que una parte gana la otra lo pierde. Siempre hay una sola parte que gana, por eso también se le llama negociación ganar-perder.

Desde este enfoque cada una de las partes adopta una posición y defiende sus intereses buscando ganar, compite con el otro, su relación se basa en la posición de cada uno. Lo que se acuerde será a expensas de lo que uno ceda y el otro gane. Un ejemplo simple es: en la compra de un producto, en donde existe el regateo. El cliente negocia un descuento con el comprador, quien por su parte quiere obtener el mayor valor posible. Si le hace una rebaja, entonces, el comprador pierde un valor que su contraparte gana (el descuento). No se crearon opciones adicionales, el comprador no tuvo que ceder, sino que obtuvo lo que quería a un precio menor. Esta situación la explica el siguiente párrafo:

“El objetivo de un vendedor en un acuerdo distributivo es negociar el precio más alto posible, pero el del comprador es conseguir el precio más

bajo posible. Un euro más para una de las partes es un euro menos para la parte contraria”. (La Negociación, 2004, p. 3-4)

Respecto a la negociación basada en posiciones:

“Equivale a lanzar posturas al ring. Una posición es una fijación muchas veces rígida de una opinión o un punto de vista frente a un tema. La persona que negocia desde una posición no esta dispuesta a abandonarla, porque forma parte de una estructura que se sostiene en sí misma”. (García, G.; Sanhueza, C., 2012. p.169)¹³

B. La Negociación Integrativa

También se la conoce como negociación “ganar-ganar”, “colaborativa”, de “suma no cero” o basada en intereses.

Es aquella en donde las partes colaboran queriendo buscar un acuerdo que beneficie a ambos, buscan quedar satisfechos con los resultados y se genera un valor adicional (suma no cero). Ambas partes están dispuestas a ceder y aportar con el fin de conseguir un resultado valorable para ambas partes. En la mayoría de los casos lo que cede una parte es algo no tan valorado por ella pero si para la contraparte.

Por ejemplo, en las negociaciones entre proveedores y clientes:

Luego de plantear sus intereses (necesidades). El proveedor acuerda ceder en el precio con un descuento especial, a cambio la otra parte cederá a comprar mayor volumen. Aquí ambas partes ceden y obtienen beneficios, se crea un valor adicional.

La parte vendedora obtuvo una venta de gran volumen cediendo en precio y pudo llegar a su meta, y la parte compradora, obtiene mejor precio y por ende, mejor rentabilidad y posición en el mercado.

El ejemplo clásico que se encuentra en variados libros de negociación, es el de la naranja: dos personas discuten acerca de la repartición de la naranja, en la negociación distributiva ambos compiten por ganar la naranja, si uno la gana el otro la pierde. Finalmente deciden partir la naranja y así cada uno se lleva la mitad, uno la parte y el otro escoge, parecía lo más justo. Cerrado el acuerdo y resuelto el problema, cada uno se va por su lado. Mientras uno de ellos se prepara un jugo con su mitad dejando la cáscara a un lado, el otro le saca la cáscara a su mitad para rallarla y hacer un pastel dejando el interior a un lado. Resulta, que ambos querían la naranja para distintas cosas, a una parte le interesaba la cáscara, mientras que a la otra la pulpa interior. Si se hubiesen basado en la negociación de tipo integrativa, primero habrían planteado sus reales intereses respecto a lo negociado y esto hubiese permitido un mejor acuerdo, más rápido y con mayores resultados en base a la colaboración conjunta (toda la cáscara para uno y toda la pulpa para otro) y sin deteriorar la relación.

1.3 Desarrollo Histórico

Si bien existen diversos autores que sostienen que negociamos desde hace siglos, en variados ámbitos de la vida y desde la niñez. Este concepto recién comenzó a ser utilizado para explicar este proceso a finales del siglo XX.

Pero lo que se ha interpretado como negociación en el último tiempo y las teorías que se han desarrollado al respecto tienen sus orígenes en las corrientes matemáticas y económicas de comienzos del siglo XIX. En este devenir se fueron desarrollando distintos modelos que se iban apoyando en las teorías anteriores.

Buscar el origen de este proceso fue complejo para la investigadora ya que las fuentes, que advierten que ciertos elementos se atribuyen a autores anteriores, no son del todo confiables, debido a que provienen de ensayos subidos a internet sin autor ni referencias bibliográficas de sus fuentes.

Sin embargo, en éstos se citan autores a los cuales se le atribuyen ciertos créditos en la construcción de teorías y a través de esas referencias se pudo encontrar bibliografía confiable y construir el desarrollo histórico del concepto negociación.

Las teorías planteadas por matemáticos y economistas del siglo XIX, si bien no acuñaron el concepto de negociación, hacían referencia a este proceso en otros términos, quizás con otros fines o por lo menos sin abordar los alcances de sus teorías a otras disciplinas.

Estas teorías en un inicio fueron orientadas hacia el entendimiento del comportamiento de las empresas en un contexto económico, aplicando leyes matemáticas y estadísticas. Posteriormente, con otros autores, algunos de profesión abogado, se amplió la teoría y comenzaron las publicaciones de libros en donde hablaban de estrategias para llegar a acuerdos y manejo de conflictos entre personas.

El entendimiento del funcionamiento de las empresas fue evolucionando e integrando a las personas en sus teorías a medida que las corrientes humanistas desarrollaban sus aportes y se integraban a las ciencias de la administración. La teoría de las relaciones humanas por ejemplo, aportó conocimientos respecto a los trabajadores dado los cambios que trajo la revolución industrial.

Los primeros estudios relacionados con la negociación fueron aplicables al ámbito político, jurídico, social, comercial y empresarial. Atrayendo el interés de diversos profesionales, profesores e investigadores.

A partir de esto, comenzaron a surgir teorías en donde se entendía esta dinámica como un juego, en donde cada una de las partes eran jugadores utilizando estrategias para ganar, tal como se hacía en un juego como el póker y el ajedrez.

Autores definieron tipos de juegos inspirados en los modelos oligopólicos y estrategias para ganarlos.

Ya en las últimas décadas del siglo XX se comenzó a utilizar el concepto de negociación directamente y rápidamente comenzaron a tomar fuerza sus teorías dentro del mundo económico, político y en el mundo de los negocios (Ingenierías y Ciencias de la Administración).

El concepto fue ampliándose a otras áreas cercanas a las Cs. Sociales, como lo son los Postgrados en Recursos Humanos, Diplomados y Maestrías en Dirección de Personas y Desarrollo Organizacional, abiertos tanto como para Ingenieros, Psicólogos, altos directivos, empresarios y ejecutivos, entre otros.

Se pudo comprobar a través de las páginas webs de universidades chilenas tales como: U. de Chile, U. Adolfo Ibañez, U. del Desarrollo y la U. Pontificia Católica de Chile, que en sus mallas curriculares de dichos tipos postgrados se incluyen talleres o módulos de Negociación.

Todo este proceso muestra que la forma en que hoy se entiende la “Negociación” no siempre fue la misma, sino que es un concepto, entre tantos otros, utilizado en forma directa o no, por diversas teorías que regían y aún rigen a matemáticos, economistas, abogados, negociadores, ingenieros y psicólogos afines al tema. Y que en la actualidad son de interés para un público cada vez más amplio.

Lo expuesto anteriormente expresa de manera general el desarrollo del concepto estudiado. En el siguiente capítulo se presentarán en orden cronológico, los principales modelos teóricos desarrollados a nivel internacional y nacional.

CAPITULO 2

Teorías y Modelos de Negociación

2.1 La Teoría de Oligopolios

Se explicará esta teoría porque desde ésta derivan posteriormente la Teoría de Juegos y los modelos de negociación actuales. Si bien no hablan de negociación en sí mismas, muestran la forma de entender el mercado y como abordar la competencia. Estos fueron los primeros estudios que aportaron al entendimiento del comportamiento empresarial y/o económico, y fueron realizados por los economistas Cournot (1838), Bertrand (1883) y Edgeworth (1887).

En microeconomía, un oligopolio es un mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio (oligopólicos-oligopolistas). Debido a que hay pocos participantes en este tipo de mercado, cada oligopólico está al tanto de las acciones de los otros. Las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de las otras. (“Wikipedia”, 2013)¹⁴

Bajo esta definición de mercado, existen varias empresas con un mismo servicio o producto, enfocadas aun mismo mercado, por lo que es difícil imponerse, ya que sus decisiones afectan al mercado.

Para este contexto los autores desarrollaron modelos para explicar el comportamiento de las empresas y definir estrategias.

a. El modelo de Cournot:

Lo importante en este modelo es la cantidad y no el precio; la estrategia a utilizar es que cada empresa puede decidir estratégicamente que cantidad produce para incrementar su parte del mercado, suponiendo que los precios y los productos son homogéneos. Cada empresa no sabe que la otra ha aumentado su producción.

La crítica es que supone que cada empresa toma sus decisiones pensando que la otra empresa mantiene constante su producción.

b. El modelo Edgeworth

Éste es una mejora al modelo de Bertrand. Da la importancia al precio y sostiene su modelo bajo la premisa de que cada empresa tiene una capacidad de producción limitada y que, por lo tanto, la forma de abarcar más mercado es manejando los precios y siendo un “monopolio” por un período. Esto implica una constante fluctuación de los precios en el mercado.

La crítica a este modelo es que supone que las otras empresas mantendrán sus precios constantes.

c. El modelo demanda quebrada

Supone que si la empresa aumenta o baja el precio, sus rivales reaccionaran rápidamente. Si decide bajar los precios, entonces la competencia los igualará y no habrá aumento en sus ventas, sino que por el contrario mantendrá en volumen pero a menos valor. Y si por el contrario, decide aumentar los precios, supone que los rivales no los aumentarían y podría perder clientes favoreciendo a la competencia.

Esto llevaría a que los precios se mantuvieran finalmente dentro de ciertos límites.

d. Modelo Chamberlin

En este modelo cada empresa se da cuenta que después de ajustar su precio, la otra reaccionará por lo que reconocen que desean compartir las ganancias monopolísticas, sin fijar ningún tipo de acuerdo de confabulación explícita, cada empresa produce lo mismo y al mismo precio.

Existen otros modelos que son derivaciones de los anteriores: Modelo de confabulación implícita, modelo Sweezy y modelo Stigler.

De acuerdo a estos modelos es que la Teoría de Juegos plantea diferentes estrategias para enfrentar los distintos escenarios.

2.2 La Teoría de Juegos

Se atribuye la creación de esta Teoría al matemático John Von Neumann, quien posteriormente la amplió y desarrolló junto al economista Oskar Morgenstern y en el año 1944 publicaron el libro “Theory of Games and Economic Behavior” (Teoría de Juegos y Comportamiento Económico). En ese libro se introduce el concepto de “estrategias” en los juegos extensivos y propuestas de aplicaciones.

A partir de esta publicación se hace conocida su teoría a nivel mundial abriendo insospechadamente un amplio campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo.

“Von Neumann y Morgenstern imaginaban la teoría de juegos como un almacén de modelos de comportamientos para la economía. En su libro dicen textualmente ‘el objetivo de la obra es probar que los problemas típicos del comportamiento económico son, después de una esquematización adecuada, estrictamente idénticos a las nociones matemáticas de los juegos de estrategia’.”(Amer, et al., 2005)¹⁵

A pesar de lo anterior, se puede encontrar en internet, “Buenas Tareas” (2010), “Wikipedia” (s.f), “Monografías” (s.f), diversos ensayos que sugieren que a comienzos del siglo XIX se vislumbran las primeras ideas sobre las cuales se desarrollaría la Teoría de Juegos que hoy se conoce, éstos ensayos serían los modelos del oligopolio, explicados anteriormente. Y luego, en el año 1920, surgirían algunos

aportes bases para la teoría, de los matemáticos Borel y Neumann, al estudiar los equilibrios de tipo MINIMAX (mínimo-máximo) en los juegos de suma cero, es decir, en las dinámicas en que una de las partes gana lo que la otra pierde, como se explicó en la negociación de tipo distributiva.

En los libros de la “Teoría de Juego” (2004) y “Un primer curso de Teoría de Juegos” (2003) El concepto de MINIMAX, se refiere a una estrategia en que cada parte evalúa, por un lado, el mínimo posible que puede ganar. Y por otro, el máximo que puede perder la contraparte para así elegir la mejor opción entre todas las posibilidades. Esto lo pueden hacer en secreto cada una de las partes por separado.

El MINIMAX sería una estrategia de equilibrio aplicable a juegos en donde lo que una parte pierde la otra gana, es un valor fijo que se reparte, no hay aumento ni disminución de valor.

Algunos autores explican esta Teoría de Juegos sosteniendo que “estudia situaciones de conflictos y cooperación a las que denominamos juegos, en las que interactúan individuos racionales, analizando los comportamientos y resultados que son de esperar, bien mediante decisiones individuales (caso de los juegos no cooperativos), bien mediante acuerdo entre los participantes (caso de los juegos cooperativos).” (Cerdeña, et.al, 2004 P.9).¹⁶

Después de esto, en los años 50 hubo un desarrollo importantísimo de estas ideas en la Universidad de Princeton, los autores más destacados fueron Harold Kuhn (1953) quien definió el concepto de la información en los juegos y Lloyd Shapley (1953) que permitió establecer una forma de atacar en los juegos cooperativos, esos en los que los jugadores pueden establecer contratos. Otros autores importantes que aportaron a la Teoría de Juegos fueron Duncan Luce y Howard Raiffa (1957), juntos difundieron resultados de estas ideas en su libro “Games and Decisions” (Juego y Decisiones).

Luego de Neumann y Morgensten, el máximo representante de los que aportaron a la teoría, fue John Nash quien en 1950 definió el concepto de equilibrio Nash consiguiendo extender la teoría a los juegos no-cooperativos, que son mucho más generales que los de suma cero en los que había trabajado Von Neumann. La demostración de que todo juego no-cooperativo tenía al menos un punto de equilibrio fue la tesis de John Nash.

La teoría de Juegos despertó gran interés a diversas áreas, llegando incluso a ser de mucha importancia para el Departamento de Defensa de los EE.UU. de la época, ya que ellos financiaron las investigaciones en el tema debido a que la mayor parte de las aplicaciones de los juegos de tipo suma cero se concentraban en estrategias militares.

En 1967, el húngaro John Harsanyi extendió la teoría a juegos de información incompleta, es decir, aquellos en que los jugadores no conocen todas las características del juego como, por ejemplo, desconocen lo que obtienen el resto de jugadores de recompensa. Y en el año 1975 el alemán Reinhard Selten definió el

concepto de equilibrio perfecto en el subjuego para juegos de información completa y dio una generalización para el caso de juegos de información imperfecta.

A comienzos del siglo XX, se siguió ampliando y/o actualizando la teoría, los economistas estadounidenses Thomas Schelling y Robert Aumann estudiaron ejemplos fáciles que pueden ayudar a tomar una decisión política o económica adecuada, prevenir guerras comerciales, de precios o hasta incluso conflictos bélicos, así como averiguar por qué va a ser más o menos eficiente un determinado trabajo en equipo.

Hoy en día se resumen e integran los aportes realizados por los diversos autores en los siguientes tipos de juegos:

- Estáticos con información completa
- Estáticos con información incompleta
- Dinámicos con información completa
- Dinámicos con información incompleta

2.3 Modelo Harvard

Los primeros estudios y teorías respecto a la Negociación que se publicaron, se realizaron en la Universidad de Harvard, a cargo de Roger Fisher (1978), abogado y profesor de la escuela de derecho de dicha Universidad, quién asumió el liderazgo del “Proyecto de Negocios de Harvard”, que más tarde sería conocido mundialmente como el “Modelo Harvard” o “Modelo de Negociación basado en Intereses”.

Fisher publicó varios libros relacionados con negociación, uno de los más exitosos fue “SÍ...de acuerdo: cómo negociar sin ceder” escrito junto a Bruce Patton y William Ury en el año 1981. El primer capítulo de este libro se llama “No negocie con base en las posiciones” y el texto continúa:

“Sea que la negociación se refiera a un contrato, a un desacuerdo familiar, o a un tratado de paz entre naciones, lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. Cada lado asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso. El ejemplo clásico de este paso de negociación es el regateo que ocurre entre el cliente y el dueño de un almacén”. (SÍ...de Acuerdo, 1981, p.3)¹⁷

En el comienzo de su libro planea uno de los ejes principales de su método, negociar en base a principios, como un modelo opuesto al de negociar en base a posiciones; estos dos tipos se relacionan con la negociación integrativa y distributiva respectivamente, y/o con el modelo ganar-ganar versus el modelo ganar-perder.

Fisher sostiene que no se debe tomar posición en una negociación sino que hay que buscar intereses en común.

Cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. El negociador mientras más aclara su posición y más la defiende contra los ataques, más se compromete con ella. Mientras más trate de convencer al otro de la imposibilidad de cambiar su posición inicial, la del negociador, más difícil será hacerlo. Su ego se identifica con su posición. (...) haciendo que sea cada vez menos probable que un acuerdo sensato pueda conciliar los intereses originales de las partes. (SÍ...de acuerdo. 1981. p. 5)¹⁸

Fisher sostiene que se hace difícil un acuerdo desde las posiciones, puesto que toda la atención está en las posturas que adoptan y no en satisfacer los intereses o preocupaciones que tienen en común las partes involucradas. Esto puede retrasar un acuerdo que podría haberse cerrado mucho antes y con mejores resultados, y por otro lado, la relación puede verse perjudicada ya que el escenario de este tipo de negociación es tenso, competitivo, de enfrentamiento de voluntades y los resultados obtenidos pueden no ser del todo satisfactorios o incluso no llegar a un acuerdo. Además, puede crear resentimientos porque se dejan de lado los intereses propios a fin de sostener una posición.

Por ejemplo, un matrimonio con hijos que quieren llegar a un acuerdo respecto de donde pasar la navidad, la mujer desea pasarla junto a sus padres y familia, pero, por otro lado, el marido quiere ir con ella y sus hijos a la playa, solos, a ver los fuegos

artificiales. En una negociación en base a posiciones la esposa, por un lado, se mantiene rígida o dura en su posición de ir donde sus padres con sus hijos sea como sea, aunque le parezca al otro o no, y trata de convencer al marido de que así sea. El marido por su parte no quiere, y luego de un “enfrentamiento”, discusiones, tira y afloja, cede y acepta ir donde sus suegros, guardando resentimiento, dado que va en contra de sus reales intereses, en este caso el marido adopto una posición más blanda a fin de mantener la relación con su esposa.

En la negociación basada en posiciones se definen dos formas de negociar: suave y dura. En la suave la persona es amistosa, pone la importancia en construir y mantener la relación, esto suele darse en negociaciones entre amigos, familiares o conocidos. Se puede llegar a un acuerdo rápido, siempre que la otra parte adopte la misma posición, aunque los resultados sean más bien generosos que exitosos.

Pero esta posición puede hacerle vulnerable ante la otra parte si esta otra adopta la posición dura, que sería la que presiona, amenaza y exige. En este juego tiende a ganar el jugador duro dado que exige y el jugador suave cede queriendo mostrarse amistoso y no perjudicar la relación, como se explicó en el ejemplo anterior.

Si la negociación se da entre jugadores duros, entonces tomará tiempo llegar a un acuerdo, y este puede no ser del todo satisfactorio o incluso en este caso puede que no se llegue a un acuerdo y/o que la relación se deteriore por el enfrentamiento de posiciones duras.

Fisher, Patton y Ury, sugieren que no se debe utilizar ni la posición dura ni la suave si quiere mejorar como negociador, sino que hay que cambiar de juego, es decir, desde la posición ganar/perder a la de ganar/ganar. Esto se logra con la negociación basada en principios o en base a méritos, como la denominaron en el libro. Un modelo que se basa en los siguientes cuatro principios:

1. Personas: separe las personas del problema
2. Los intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones
3. Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar
4. Criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo

En su libro “Sí...de acuerdo” (1981), elaboran la siguiente tabla resumen para explicar su modelo de negociación basado en principios, más tarde conocido como modelo basado en intereses:

PROBLEMA La negociación basada en Posiciones ¿Qué juego debe jugar?		SOLUCIÓN Cambie el juego Negocie según méritos
Suave	Duro	Basado en Principios
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios	Los participantes están solucionando un problema
El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es la victoria	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa
Haga concesiones para cultivar la relación	Exija concesiones como condición para la relación	Separe a las personas del problema
Sea suave con las personas y con el problema	Sea duro con el problema y con las personas	Sea suave con las personas y duro con el problema
Confíe en los otros	Desconfíe de los otros	Proceda independientemente de la confianza
Cambie su posición fácilmente	Mantenga su posición	Concéntrese en los intereses no en las posiciones
Haga ofertas	Amenace	Explore los intereses

Los autores sostienen que en las negociaciones se trata con personas, que estas tienen: emociones, valores profundos, diferentes puntos de vistas, se enojan, se deprimen, sufren temores, son hostiles, se frustran, se ofenden y tienen egos que se sienten amenazados. Cada persona observa el mundo desde un punto de vista personal y eso puede crear malentendidos a la hora de expresar sus interpretaciones provocando diversas reacciones defensivas.

Por esta razón hay que prestar atención a las emociones que surgen para que éstas no hagan perder de vista el problema, los intereses y el resultado que se quiere lograr.

Años después del lanzamiento de su exitoso libro, publican una “segunda parte” denominada “Sí...de acuerdo en la práctica: guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación”, de Roger Fisher y Danny Ertel (1995), a modo de respuesta a las preguntas que les hacían sus alumnos y público interesado respecto a las inseguridades en la preparación, proceso y cierre de una negociación.

Los autores explican en esta guía que cuando una posición se convierte en un fin es cuando se cometen errores, se deteriora la relación y se hace difícil lograr acuerdos satisfactorios, puesto que se pierden de vista los intereses que realmente motivan.

“Todos los negociadores tienen intereses. Son las necesidades, deseos y temores lo que dirige nuestras negociaciones. Los intereses son distintos de las posiciones (...) Una posición es, sencillamente, una forma de satisfacer intereses. Una posición es un medio en lugar de un fin”
(Sí...de acuerdo en la Práctica, 1995, p. 29)¹⁹

Los principales puntos que se plantean en esta guía respecto a la preparación son: las **alternativas** u opciones que se tienen en cuanto a acciones y resultados; **Legitimidad** de lo que se está planteando y de los procesos; y la **comunicación** efectiva: saber escuchar y hablar.

Sostienen que hay que analizar estos puntos en la preparación y no apresurarse. Para esto redefinen los 7 principales elementos de una negociación, sustrayendo los elementos de los cuatro principios planteados en el primer libro y agregando tres más.

Los 7 elementos de la negociación basada en Principios (o intereses)

1. **La Comunicación:** es el punto de partida, no hay negociación sin comunicación.
2. **Los Intereses:** son el corazón de este Modelo, se refieren a todos los asuntos que preocupan realmente a las partes en una negociación, sus verdaderas motivaciones, necesidades, inquietudes y deseos.
3. **Opciones:** la gama de posibilidades que las partes ponen o podrían poner sobre la mesa para llegar a un acuerdo. Aquí se da énfasis a la creatividad del negociador para crear y captar estas posibilidades.
4. **La Legitimidad:** Apostando por la argumentación y la persuasión en lugar de la coerción y el engaño. Un acuerdo es mejor en la medida en que a cada parte le parece justo.

5. **Alternativas:** son las posibilidades para retirarse, de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. A esto le llamaron "MAAN" (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), en inglés (BATNA).
6. **El Compromiso:** es el punto final de la negociación, lo que las partes acuerdan por escrito o verbalmente, especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planeamiento, estructuración y diseñadas para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión, y verificables.
7. **La Relación:** Con este elemento se subrayaba que un acuerdo nunca podrá ser bueno si con él se deteriora la relación entre los negociadores. Dentro de los 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.

2.4 Los aportes de William Ury

Tras hacerse conocido el primer libro “Sí...de acuerdo: como negociar sin ceder” (1981), comenzaron a levantarse las primeras críticas respecto al método planteado, que hacían mención a que el modelo ganar/ganar suponía que ambas partes quieren llegar a un acuerdo de manera colaborativa, pero que esto no es siempre así, dado que a veces el adversario no quiere ceder.

Por esta razón William Ury, de profesión antropólogo, decide abordar estas situaciones y publica el libro “Supero el NO: como negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles” (1991).

Ury habla del prepararse para vencer obstáculos que dificultan que la cooperación se de en una negociación. Sostiene en su libro:

“Lo que es verdad en el mercado es verdad en el hogar. La habilidad de una familia para hacer frente constructivamente a los conflictos interpersonales determina que permanezca unida o se disuelva”. (“Supere el No” (1997) P. 13)²⁰

Tal como lo sostuvo junto a Fisher en el libro “Sí...de Acuerdo”, Ury mantiene presente varias ideas en sus planteamientos: el negociador debe ser blando con las personas y duro con el problema. Y, la solución conjunta de problemas se debe centrar en intereses, no en posiciones.

En su segunda edición del libro “Supere el No” cambió algunas ideas: paso del plantear el negociar con personas difíciles a negociar en situaciones difíciles. Y de referirse a la otra parte como adversario, le llamo oponente.

El principal aporte de su obra es la definición de 5 obstáculos que dificultan la cooperación en una negociación y de acuerdo a estos la elaboración de una estrategia de 5 pasos para una negociación exitosa en situaciones difíciles, a la que denomino “Negociación de Penetración”. Esta responde al cómo ganarse la colaboración de los demás frente a un desacuerdo.

Los 5 Obstáculos para la cooperación:

1. **La reacción de usted:** las emociones, acciones negativas, posiciones rígidas, duras, si explota o reacciona de mal manera, esto perjudica la colaboración y la consecución de un buen acuerdo.
2. **La emoción de los otros:** la emoción negativa de la otra parte, posiciones inflexibles que pueden ocultar: ira, hostilidad, miedo, falta de confianza, etc. Pueden verse convencidos de que ellos tienen la razón y que se nieguen a escuchar.
3. **La posición de los otros:** comportamiento posicional de la otra parte: inflexible, ejerciendo presión para hacer ceder a la otra parte, pensando que la única alternativa de acuerdo es CEDER y ellos no quieren hacerlo por lo tanto presionan a su contraparte para que lo hagan.

4. **El descontento de los otros:** a la otra parte no le interesa el resultado del acuerdo, no ver el beneficio, aunque satisfaga sus intereses, piensa que pierde prestigio al cambiar a una posición más flexible.
5. **El poder de los otros:** si lo ven como ganar/perder, querrán derrotarlos. Mantienen la premisa “lo que es mío es mío, lo que es de usted es negociable” pueden obtener lo que quieren mediante el juego del poder. Piensan “¿para qué cooperar con la otra parte? Si igual obtengo lo que quiero”.

La Negociación de penetración:

Ury plantea varias recomendaciones para negociar: trabajar con éxito las motivaciones subyacentes; Tomar rutas alternativas, para esto utiliza el término “Navegar” refiriéndose a explorar el territorio, ir abriendo paso para llegar al objetivo, ir observando el camino, y avanzar de manera indirecta, en el caso de negociar en situaciones difíciles; Estar dispuesto a cambiar el juego, que jueguen a la manera de usted; al igual que en las artes marciales no hay que oponer la fuerza a la del oponente, sino rodear la resistencia, ya que si se esfuerza por vencer la resistencia que opone solo la aumenta; buscar que el oponente entienda lo que se plantea y no darle instrucciones de que hacer; crear un ambiente en donde ellos puedan aprender, sólo ellos pueden vencer su propia resistencia, la tarea es ayudarlos a esto.

Los 5 pasos de su estrategia de penetración son:

1. **Equilibrio mental:** concentrarse en lo que se desea, los reales intereses, para esto utiliza la metáfora de subir al balcón, para así mantener la perspectiva, ser más objetivo mirando desde un punto más neutro, controlando las reacciones.
2. **Ayudar a los de la otra parte a recuperar su equilibrio:** desactivar las emociones negativas de ellos. Hacer lo contrario de lo que ellos esperan; no ser su adversario sino ponerse del lado de ellos, escuchándoles, reconociendo sus puntos de vista y sus sentimientos, estando de acuerdo con ellos y mostrando respeto.
3. **Replantear:** aceptar lo que digan y replantearlo: como un intento de hacer frente al problema, como si fueran socios.
4. **Salvar el vacío entre los intereses de las partes:** ayudar a la otra a salvar su apariencia, hacer que el resultado parezca un triunfo de ella. “Tender un puente de oro”
5. **Emplear el poder para educar:** aumentar el poder de negociación y utilizarlo para regresar a la mesa de negociación, demostrando que no pueden ganar por sí solos sino que en conjunto.

Ury, en su libro “Supere el NO”, sostiene que tomamos decisiones todo el tiempo, muchas sin darnos cuenta, y que las grandes decisiones que se toman en la vida son negociadas previamente, por esto dice que la negociación “es la forma suprema de tomar decisiones en la vida personal y profesional y que moldean nuestras vidas.”

(Pág. 22)

Posterior a este libro, Ury profundiza en el tema de las situaciones difíciles, específicamente cuando la respuesta es negativa y en el año 2007 publica “El Poder de un NO positivo: como decir no y sin embargo, llegar al sí”. Señala a este libro como de prólogo para los anteriores en los que sido autor y coautor. Además, indica que no es solo un libro de negociación sino de habilidades para la vida, una danza del si y el no.

Ury cita en su libro “Un no pronunciado con la más profunda convicción es mejor y más grande que un ‘sí’ pronunciado sólo con el propósito de complacer o, lo que es peor, de evitar un problema” (Mahatma Gandhi, El Poder de un No positivo, 2007)²¹

Ury parte de la premisa de que el principal problema que había detrás de las situaciones conflictivas de negociación no era la imposibilidad de las personas para llegar a un Sí como se sostenía en los otros libros, sino que era la dificultad de decir No.

Esto lo explica diciendo que el no expresar las cosas que no nos parecen puede perjudicar la relación con el oponente o la otra parte, tarde o temprano. Decir Si cuando realmente se quiere decir NO, puede traer conflictos.

Sostiene que aún existe la necesidad creciente de colaboración, en la familia, lo laboral y en el mundo en general, se necesita llegar a un Sí. Pero hoy en día cada vez hay más información, menos tiempo y más decisiones que tomar, por eso el reto es poder decir NO de una manera positiva que permita a las personas defender lo que valoran, sus intereses, motivaciones y puntos de vista sin destruir sus relaciones. La principal dificultad para decir NO esta en la tensión entre ejercer el poder propio y cuidar la relación.

Como antropólogo cree que los principios básicos de un no positivo se aplican a todas las culturas y que las técnicas particulares que se utilizan varían ligeramente de una cultura a otra. Por lo tanto, el NO sería un proceso universal que puede adoptar diferentes formas en cada cultura.

Tres caminos para abordar el dilema entre el poder y la relación:

1. **Ceder:** decir Sí cuando se quiere decir No. Preocuparse de la relación olvidándose de si mismo.
2. **Atacar:** Decir No torpemente, utilizar el poder sin preocuparse de la relación
3. **La Salida: Un No positivo.** Es aprender a plantear y defender intereses, es un Sí a “uno mismo”, es proteger lo que se valora.

“Un No positivo es un “¡Sí!, No. ¿Sí?”. El primer Sí expresa los propios intereses, el No afirma el propio poder y el segundo Sí favorece la relación. De esa forma, un No positivo equilibra el poder y la relación a favor de los propios intereses”. (El Poder de un No Positivo, 2007, p. 21)

En su libro pone de ejemplo a John, un hombre que trabajaba en una empresa familiar durante jornadas extremadamente largas, su patrón era su padre, quien era un hombre muy dominante. John quería enfrentar a su padre y decirle que no quería seguir trabajando tantas horas para poder disfrutar con su esposa e hijos, trabajaba más que sus cuñados y todos con la misma remuneración, John nunca se había quejado por temor al enfrentamiento con su padre, temía destruir la relación con él. Pero no

aguantó más y decidió hablar con su padre. Con mucho respeto le expuso su situación con firmeza, explicándole que no deseaba seguir trabajando tantas horas para así estar más tiempo con su familia y que quería una remuneración acorde a su trabajo. Y resulto que su padre se lo tomo mejor de lo que esperaba, acepto que trabajara menos horas y acordaron revisar lo de su remuneración. John había temido que por ejercer su poder se destruyera la relación, pero ante un No positivo, las cosas se dieron de otra forma. No fue agresivo, controló sus emociones y lo trato con respeto.

Ury retoma los postulados de su libro anterior, respecto a los obstáculos que pueden presentar las emociones descontroladas, para esto sugiere salir al balcón. E indica además, que un No positivo tiene tres grandes dones: crear aquello que se necesita, proteger aquello que se valora y cambiar aquello que no funciona.

Finalmente el libro explica 3 pasos a seguir.

1. **Cómo preparar un No positivo:** descubrir el Sí que subyace dentro, es contactarse con los reales intereses y deseos.
2. **Cómo comunicarlo:** reforzar el No positivo que implica expresar el sí interior, la verdad interior.
3. **Cómo culminarlo:** implica ser fiel al Sí interior, hacer hincapié en el No y negociar para llegar a un Sí.

2.5 Los Aportes de Herb Cohen

Cohen fue el que introdujo el termino “Ganar-ganar”, “Ganar-perder”, ”perder-perder” en 1963, cuando comenzó a enseñar formalmente cursos de negociación patrocinado por una empresa de seguros, posteriormente haría clases en la Universidad de Michigan y en Harvard (Proyecto de Negociación), y sería el consultor personal de varios presidentes y grandes compañías.

Dada su experiencia y aporte a las teorías de la negociación se convirtió en uno de los principales exponentes en esta materia. En sus libros de negociación, “Todo es negociable” (1980) y “Negocie y Gane” (2003), se refiere a la vida como un proceso continuo de influir en las demás personas que nos rodean en los diferentes ambientes donde nos movemos y de afectar su comportamiento.

Siguiendo a Cohen, su principal aporte fue introducir la concepción de que la negociación debe verse como un juego en el que hay que dominar y disfrutar mientras se aprende a ganar sin forzar a otros y sin que eso importe demasiado.

En el contexto de la negociación cualquiera que sea el caso o causa, en el intercambio social, la comunicación con otro afecta su actitud o comportamiento y viceversa. Nos guste o no, las actitudes y acciones de los demás tienen el potencial de: determinar la naturaleza de una relación, la distribución de los recursos disponibles y la satisfacción de los involucrados.

Cohen *“la negociación es un proceso generalizado en que la gente finalmente trata de llegar a decisiones conjuntas sobre cuestiones de interés común en situaciones en las que hay desacuerdo inicial”* (herbcohenonline.com).

Por lo tanto, para Cohen, una negociación requiere de intereses compartidos y temas de conflicto. También, se refiere a la negociación como un proceso dinámico y universal, que se da tanto en el ámbito de los negocios como en la vida personal. Se lleva a cabo en todas partes en donde hay diferencias que conciliar, intereses que equilibrar, para persuadir a las personas y para lograr propósitos. Así, toda la vida puede considerarse como una negociación continua. Siempre necesitamos ganar amigos, vencer enemigos, corregir impresiones lamentables, convencer a los demás de nuestros puntos de vista, y utilizar todos los medios apropiados para fomentar nuestros proyectos. (Cohen, “Negocie y Gane”, 2003)

De acuerdo al autor, los hombres de negocios exitosos ya no utilizarían prácticas de venta agresiva para llegar a acuerdos rápidos como se hacía hace años, sino que tratan de establecer confianza y relaciones a largo plazo que sean mutuamente beneficiosas. Poniendo atención en dos procesos: crear valor: es decir trabajando juntos para hacer el pastel más grande; y reclamar valor: decidir en conjunto como se divide el pastel.

Cohen señala (www.herbcohenonline.com) que durante los inicios de su carrera, hace 40 años aproximadamente, observó que cuando los negociadores tenían la necesidad de hacer un buen negocio y una de las partes estaba en desventaja, se preocupaban mucho y se desequilibraban emocionalmente y esto provocaba una pérdida de perspectiva. Por eso sugiere no preocuparse y mantener la calma buscando

alternativas viables, dice que hay que tomar distancia de los impulsos naturales y las emociones para así dar confianza proyectando una actitud relajada. Las emociones como duda, ansiedad y hostilidad pueden producir estrés, por lo que hay que guiarse por la frase que propone “me importa..., me importa, pero no tanto”.

Tomando a Cohen en su libro “Todo es negociable” (1980). Para llevar a cabo una negociación deben darse 3 cosas:

1. Estar cómodo negociando
2. Que la negociación satisfaga las necesidades propias
3. Que la inversión de tiempo y energía valgan la pena frente a los beneficios que se recibirán.

Para identificar esto deben considerarse los tres elementos de la negociación que propone: Información, tiempo y poder.

- **Información:** son todos los datos o conocimientos que tiene cada una de las partes sobre si misma y sobre la contraparte.
- **Tiempo:** se refiere a las presiones, plazos y limitaciones a las cuales se esta sometido en relación a tiempo. Es el plazo que se tiene para cumplir.
- **Poder:** se refiere a la capacidad o habilidad para ejercer control o presión sobre las personas, situaciones o en sí mismo, para conseguir que las cosas se hagan. Se basa en un percepción, si de duda de tenerla entonces no se tiene, el

poder crece si se cree tenerlo y hará que los demás lo perciban como una persona con autoconfianza.

El poder no es bueno ni malo, no es moral ni inmoral, no es ético o antiético, sino que es en esencia neutro, desde su neutralidad es un medio y no un fin. El autor describe distintos tipos de poder:

- **El poder de competir:** cuando se posee algo que es valorado por la otra parte, eso negociado obtiene más valor. Eso le permite tener poder para competir, se tiene más opciones para negociar.
- **El poder de la legitimidad:** se refiere a respetar lo que es justo, legal o permitido, sea expresado verbalmente como en forma escrita, cuestione y desafíe la legitimidad siempre y cuando sea ventajoso.
- **El poder de arriesgarse:** se debe estar dispuesto a correr riesgos, una mezcla de coraje y sentido común. Hay que medir los riesgos para que no conlleven a consecuencias desastrosas, deben ser moderados o incrementales. Cuando es mucho lo que esta en juego, se debe considerar el compartir el riesgo con la contraparte. Esto compromete al otro y aumenta su poder de permanencia en la negociación. También debe poner en la balanza los beneficios que podría obtener versus los costos posibles ante un fracaso, y decidir en base a eso

- **El poder del compromiso:** se refiere a comprometer a terceros cuando el resultado es incierto. Cuando se les permite participar las personas se sienten comprometidas, ya que sienten que de una u otra forma han contribuido. La capacidad de ganarse el compromiso de los otros aumenta el impacto de las palabras y brinda poder. Y por el contrario, cuando cada uno va por su lado en el equipo, su posición frente a la contraparte se debilita.
- **El poder de la pericia:** significa utilizar el poder que brinda la posesión de mayores conocimientos o experiencia en determinados temas. Esto da credibilidad.
- **El poder del conocimiento de "Necesidades":** el conocer las reales necesidades del otro, puede predecir con mayor certeza las posibles soluciones.
- **El poder de la inversión:** significa hacer que la otra parte invierta energía y tiempo en el principio de la negociación, y al final tratar directamente lo que les interesa en concreto. Esto hará que sea más flexible dado que ha invertido mucha ya en eso.
- **El poder del premio y el castigo:** la percepción que tenga la otra parte de que pueda ayudarle o dañarle en algún sentido le da poder a su posición.

- **El poder de la identificación:** para lograr que la otra parte se sienta identificada debe tomar una actitud empática, comprender las necesidades del otro, ser profesional y razonable, cooperativo y tratar al otro con respeto.
- **El poder de la moralidad:** esto se aplica en los casos e donde los valores morales son compartidos. Se debe mostrar respeto, ser una persona leal a sus valores y principios, justa y actuar en relación a los valores morales que se comparten, de modo de crear una cercanía con la otra parte.
- **El poder del precedente:** significa no limitarse a pautas de comportamientos o formas de hacer las cosas arraigadas de antes como si fueran verdades universales, permitir el cambio y poder justificarlo le dará poder. Hay que reflexionar acerca de las suposiciones que se hacen.
- **El poder de la persistencia:** se refiere a no retirarse al primer obstáculo que se presente, hay que aprender a insistir en ciertas ocasiones y/o a ser constantes.
- **El poder de la capacidad de persuasión:** significa convencer a la otra parte de que puede satisfacer sus necesidades y deseos. Para lograrlo debe comprender lo que dice y los fundamentos que se expongan deben ser convincentes.

- **El poder de la actitud:** el no preocuparse tanto, tomar las relaciones y situaciones como un juego en las negociaciones, esa actitud da tranquilidad y más energía, permitiendo tener más control y confianza en si mismo, obteniendo mejores resultados.

2.6 Las Emociones en la Negociación: Fisher y Shapiro

Durante 5 años Roger Fisher estuvo estudiando las emociones en la negociación junto al Doctor en Psicología Clínica y experto en Negociación, Daniel Shapiro, entrelazando ambas miradas: Psicología y Negociación, llegando a la publicación del libro “Las emociones en la Negociación: Cómo ir más allá de la razón en la planeación y desarrollo de las Negociaciones” (2005). En este libro aborda el tema de las emociones de la siguiente manera:

“No podemos evitar sentir emociones, así como tampoco podemos evitar pensar. El reto consiste en aprender a generar emociones útiles en aquellos con quienes negociamos...y también en nosotros mismos.” (p. 9)

Ambos autores sostienen que es difícil manejar las emociones, estas son intensas y siempre están presentes. Se tiene tantos pensamientos en la cabeza que absorben la atención, que las emociones muchas veces no alcanzan a ser detectadas, sin embargo, afectan de una u otra manera. En las negociaciones influyen tanto las emociones como la razón de cada una de las partes.

Señalan a la emoción como una experiencia que se siente, no se piensa. Pero al surgir una emoción suelen surgir con ella pensamientos asociados, por lo tanto, las reacciones, roles o posturas van de la mano con la emoción subyacente. Estas pueden ser positivas o negativas; La positiva eleva el estado de ánimo personal, la persona se siente bien y si ésta emoción se dirige a la otra parte es probable que esto contribuya a crear una buena relación. Y por el contrario, las emociones negativas dificultan la relación y crean un obstáculo para la negociación. Ya que pueden provocar reacciones desagradables en la otra parte, o quedar en una posición vulnerable al mostrar las debilidades a través de las verdaderas emociones.

Como no es imposible dejar de sentir, es mejor enfocarse en la inquietud no en la emoción, poner atención en lo que genera dichas emociones y no en la emoción misma. En el libro esto se explica a través de las expectativas básicas que generan inquietud y despiertan diversas emociones tales como: aprecio, afiliación, autonomía, status y rol.

- **El aprecio:** significa entender y comprender el punto de vista del otro, aunque no lo comparta, es importante reconocer el mérito en lo que el otro siente, piensa o hace, y comunicarle nuestra comprensión con palabras y acciones. Las personas tienen el deseo de sentirse comprometidas, valoradas y escuchadas. Cuando se sienten apreciadas se genera una relación en donde es posible trabajar conjuntamente. Y en su contrario, si las personas no se sienten apreciadas, valoradas, ni escuchadas, esto puede obstaculizar el trabajo conjunto.

- **Afiliación:** son los vínculos con otros, conexiones que pueden ser de dos tipos: estructurales, que se dan por pertenencia común a un grupo; y los personales, que se dan por intereses o temas en común. En el plano de la negociación, se debe priorizar las comunicaciones presenciales por sobre las telefónicas o correo electrónico, preocuparse de mantener el contacto, de conversar de temas que revistan de importancia y otorgar el espacio en donde es posible acercarse al otro.
- **Autonomía:** cuando se respeta la autonomía la persona se siente comprometida, pero cuando se irrumpe el terreno de autonomía del otro se tiende a experimentar emociones negativas.

El libro sugiere tomar la iniciativa, ampliando la autonomía propia, esto significa permitirse hacer sugerencias o recomendaciones antes de que se tome alguna decisión, dar ideas u opciones para soluciones conjuntas. Otra cosa a considerar es evitar reducir la autonomía del otro.

- **Estatus:** reconozca el estatus del otro y aprécielo cuando sea pertinente y merecido, sin competir, todas las personas tiene puntos altos de estatus en algún aspecto, buscar los puntos fuertes de si mismo y desarrollarlos genera autoconfianza, siéntase satisfecho con lo que aporta, si confía en su propio estatus o debe preocuparse por lo que piensen los demás. Tratar al otro con respeto insta a que lo traten con respeto a usted.

- **Rol:** escoger un rol satisfactorio en la negociación, el rol es la labor a realizar, la manera como se realice el rol depende de cada persona, se puede remodelar el rol de acuerdo al trabajo conjunto que se vaya realizando, y así no quedar limitado y frustrado en un rol estrecho. Cada persona tiene la libertad de ampliar su rol de acuerdo a sus preferencias.

De acuerdo a estos autores, para enfrentar las emociones intensas hay que prepararse, primero, conociendo la “temperatura emocional” propia para poder diagnosticar los detonantes de las emociones, y segundo, tener un plan de emergencia para apaciguarlas. Y así actuar con un propósito claro en mente.

Evitar expresar las emociones negativas, a no ser que haya un mediador neutro que considere las visiones de ambas partes. Evitar argumentar constantemente el por qué se esta en lo correcto y el otro equivocado, esto puede provocar un ambiente de tensión.

La preparación tiene el fin de mejorar el clima emocional de la negociación, un negociador preparado sabe infundir emociones positivas en los otros y siente confianza emocional respecto a los temas que son importantes tratar.

Esta preparación se realiza respecto al proceso de negociación; en saber cuáles son los temas importantes o sustanciales y las emociones de ambas partes; aprender a través de la experiencia, evaluando el proceso, la sustancia y las emociones constantemente. Esto hará que cada vez se torne más fácil encontrar la quietud mental.

Los negociadores, queriendo mantener pensamientos claros y racionales suelen ver a las emociones como obstáculos que se lo impiden, sin darse cuenta que muchos de sus pensamientos están ligados a determinadas emociones y desaprovechan las oportunidades que brindan las emociones positivas en la negociación.

2.7 Aportes de Daniel Shapiro

Además, de los aportes que realizó junto a Fisher en su libro. Shapiro es un reconocido psicólogo experto en gestión de conflicto y negociación, es director del Proyecto de Negociación de Harvard Internacional, y brinda clases en diferentes universidades.

Uno de los aportes más relevantes y que lo hicieron merecedor del premio “Otto Klineberg: Interculturalidad y Relaciones Internacionales” que otorga la Sociedad para el Estudio Psicológico de las Cuestiones Sociales (SEPCS) es la publicación de su artículo “Teoría de la identidad Relacional (RTI): Un enfoque sistemático para la Transformación de la dimensión emocional de los conflictos.”²²

Si bien, este artículo no se encontró por completo en la web ni en librerías, es importante rescatar los elementos que incorpora, expresados en un resumen del artículo, para la comprensión de los conflictos en la negociación. Shapiro presenta un nuevo enfoque para tratar el conflicto intergrupar.

En el resumen publicado en la web “International Negotiation”, 2012, señala:

“Las emociones son una dimensión esencial en los conflictos entre los estados-nación y las comunidades vinculadas por intereses comunes, étnicas, económicas o políticas. Sin embargo, los principales responsables de la gestión de esos conflictos (...) a menudo son ciegos a las fuerzas psicológicas que afectan a sus intereses. Durante 20 años de investigación internacional, consultoría y enseñanza (...) presentó en la teoría de la identidad relacional (RIT), un marco teórico e intelectual que se han originado para ayudar a las personas a entender y lidiar con las principales dimensiones emocionales de la gestión de conflictos. “

Shapiro pone de relieve las dimensiones emocionales y las fuerzas psicológicas que afectan en la resolución de conflictos. Siendo éste un tema a considerar en la pregunta que guía la presente investigación teórica. Aquí ya se plantean algunos elementos similares a los de la Negociación Basada en Relaciones, como se explicará en el capítulo correspondiente.

CAPITULO 3

Las Relaciones

3.1 Definición

Se abordará el concepto de relaciones a modo de describir y comprender la cualidad diferencial del modelo de negociación a investigar “Negociación Basada en Relaciones” respecto a los otros modelos.

De lo expuesto hasta ahora se puede señalar que negociar implica comunicarse. Ahora bien, cuando la persona se comunica o negocia ¿establece una relación? ¿Qué es relacionarse? ¿Por qué lo hace? Éstas y otras preguntas surgen cuando se aborda el aspecto relacional de la negociación.

La palabra relación tiene múltiples usos: en literatura, es la narración que se hace en referencia a un hecho; en gramática, conexión o enlace entre dos términos de una misma oración o entre dos oraciones. Y a modo general, alude a la conexión o correspondencia de una cosa con otra; o se refiere también al trato, comunicación de una persona con otra. (Wikipedia, 2012; Wordreference, 2012)

Cuando se habla de relación en el contexto del tema que guía la presente investigación, no es cualquier relación, sino que se refiere a relaciones humanas, dado que las conexiones, interacciones o comunicaciones se dan entre personas en el ámbito de la negociación.

Se pueden encontrar dos tipos de Relación (Wikipedia, 2012²³):

- **Relaciones Primarias:** Se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas. Ejemplo: la familia, amigos, pareja.
- **Relaciones Secundarias:** Se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra. Ejemplo: vendedor-comprador, medico-paciente.

De acuerdo a esto, la investigadora sostiene que la negociación se daría tanto en las relaciones primarias y secundarias. En resumen, las relaciones humanas son todas aquellas interacciones que se dan entre las personas; estas interacciones son parte de la comunicación, la que se describe continuación:

“La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.”(Wikipedia, 2012)

Desde el sentido común se habla de relación de pareja, madre-hijo, de trabajo, etc. Para distinguir una relación de otra, pero lo que tienen en común todas ellas es que existen entre las partes la comunicación. La distinción sería para referirse a un tipo de

“interacción” particular, que en el fondo más que un tipo de relación sería un ámbito en donde la relación-comunicación se da.

La investigadora sostiene que la relación y la comunicación van de la mano, no existen por separados, en donde se da uno esta el otro presente, tienen en común las interacciones entre las personas (Humanas). Dicho de otro modo, en donde hay interacción hay comunicación y relación. Cada vez que una persona se comunica con otra se están relacionando, y al revés, cada vez que una persona se relaciona con otra se está comunicando.

Ahora bien, el concepto de relaciones (humanas) implica la interacción con varios elementos en su devenir: comunicación, lenguaje, acción, emoción, interacción, ser humano, cultura. Entender su origen y propósito dará claves importantes para la comprensión tanto del concepto como para las interacciones que se dan en una negociación, en todos sus ámbitos.

Es necesario explicar que la mayoría de los libros que tratan directa o indirectamente las relaciones humanas se refieren a ellas como una disciplina que estudia tales relaciones y no explican su devenir en términos significativos para esta tesis. Ya sea, porque lo abordan en referencia a los cambios que produjo la revolución industrial y la consecuente posición que pasó a tomar el trabajador dentro del mundo laboral, o lo abordan como el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Estos dos enfoques se circunscriben más bien al ámbito de la administración de

empresas y la psicología organizacional. Autores como Elton Mayo, John Dewey y Abraham Maslow aportaron a esta disciplina con sus visiones.

Para los fines de la presente investigación teórica no se profundizará en la Teoría de las Relaciones Humanas ya que desviaría la atención a otras áreas, que si bien algunas pertenecen al campo de la psicología, no son focos que se pretenden abordar aquí. Y por otro lado, porque podría limitar la investigación sólo a esa área. Sin perjuicio de lo anterior, en un segundo momento podrían ser incluidas.

Por ahora, no serán un tema relevante en si mismo, aunque sí un área en donde se puede aplicar el Modelo NBR.

3.2 La Teoría de Humberto Maturana

Tomando en cuenta los elementos enunciados implicados en relaciones humanas, se considerarán los aportes de Humberto Maturana, biólogo y epistemólogo chileno, quien da una visión más amplia y a la vez específica de éstas a fin de comprender desde donde surge lo humano y las relaciones.

Entender cual es el motivo que lleva a los humanos a relacionarse, ¿Desde dónde surgen estas motivaciones y cuál es su función? son preguntas cuyas respuestas se puede dilucidar a través de la Teoría de la Biología de Conocer de Maturana.

Siguiendo a este autor, el relacionarse es posible porque existe comunicación y la forma particular en que se comunican los seres humanos es el lenguaje. Éste último esta influenciado por nuestra forma de relacionarnos y viceversa.

“La existencia humana tiene lugar en el espacio relacional del conversar. (...) Nuestro modo de vivir, vale decir, nuestra condición humana, tiene lugar en nuestra manera de relacionarnos unos con otros y con el mundo que configuramos en nuestro vivir mientras realizamos nuestro ser biológico en el proceso de ser seres humanos al vivir en el conversar” (Amor y Juego, 1994, p.9)²⁴

El conversar para este autor significa la manera particular que tienen los seres humanos para relacionarse. Es una relación dinámica y funcional que se produce en el entrelazamiento de las emociones y el lenguajear.

Las emociones corresponden a la experiencia inmediata y el lenguajear es el término acuñado por Maturana para referirse a las coordinaciones consensuadas con los otros, es decir, el lenguaje surge cuando se llega a un consenso con otros, en cuanto a signos, sonidos, símbolos que se utilizarán para referirse a un objeto, situación o acontecimiento y además de permitir explicarse la realidad o el mundo. Este consensuar produce que se coordinen acciones o un dominio de acciones y que a partir de ellas se coordinen otras acciones, es un fluir continuo al que denomino lenguajear.

Maturana señala que este lenguajear es propio de los seres humanos porque tan sólo ellos tienen la capacidad de poder reflexionar sobre estas coordinaciones, de pensar sobre ellas, es una propiedad recursiva del lenguaje humano y es esto lo que hace que estas coordinaciones de coordinaciones sean propias de lo humano.

Dichas coordinaciones de acciones consensuadas se basan en coordinaciones de emociones, el lenguaje y las emociones se relacionan en el lenguajear y van tejiendo una red en donde es posible el vivir humano, una red conversacional en donde el ser humano puede explicarse el mundo.

Entonces, el lenguajear, que sería la coordinación de coordinaciones de acciones consensuadas, está constituido por la relación entre las emociones y el lenguaje. Y el conversar está constituido por las emociones y el lenguajear. El ser humano vive en esta red conversacional, su vida se vive en esta red.

El lenguaje, sea verbal o no, siempre esta articulado con las emociones. Para Maturana el lenguaje es un flujo continuo de interacciones basadas en las emociones. Son las emociones, es decir, las experiencias inmediatas, las que movilizan o desencadenan ciertas acciones y su continua interacción con el lenguaje. Y dada la capacidad reflexiva del ser humano, en cuanto es un lenguaje recursivo (que se puede pensar a si mismo), es que aparece la responsabilidad y la libertad en torno a las acciones o interacciones. La responsabilidad significa que el ser humano puede pensar y/o reflexionar acerca de su actuar y esto implica hacerse cargo de lo que le sucede, de las consecuencias de su actuar, y por otro lado, también tiene la libertad de elegir hacerse cargo o no, de seguir de una forma u otra.

Las relaciones humanas son complejas pero básicas para el desarrollo de los seres humanos, pues gracias a ellas se constituyen las sociedades tanto pequeñas y simples como las grandes y complejas; gracias a ellas se produce la introducción al lenguaje y junto con ella nace la cultura.

A continuación se presenta la visión de Humberto Maturana respecto a la constitución de lo humano:

“Pienso que nosotros, los seres humanos, somos seres culturales, no biológicos, aunque seamos biológicamente *Homo sapiens sapiens*. Me explico. En mi opinión lo humano surge en la historia evolutiva de los primates bípedos a que pertenecemos, con el lenguaje. Cuando esto ocurre, el vivir en el lenguaje se hace parte del fenotipo ontogénico que define a nuestro linaje como linaje cultural. (...). Las culturas son redes

de conversaciones, modos de vivir en el entrelazamiento del “lenguajear” y emocionar, y que el ser cultural implica vivir en una tal red de conversaciones. En consecuencia, al decir que el ser humano es un ser cultural, lo que digo es que lo humano surge en la culturización del Homo sapiens sapiens, no antes. (...) Lo psíquico pertenece al ámbito relacional del ser vivo, es decir, al ámbito del fluir de sus interacciones” (“El sentido de lo humano, 1997, p. 150-151)

Interpretando a Maturana, la condición de humano se produce en el momento en que la persona se introduce en una cultura y esto ocurre cuando incorpora el lenguaje, ya que al hacerlo esta incorporando determinados signos, símbolos y sonidos de la cultura en donde ésta inmerso. Por lo tanto, al entrar al lenguaje inevitablemente se entra a una cultura.

Sería el lenguaje, a través de la cultura, el que brinda la condición de humano, por eso Maturana sostiene que somos seres culturales y explica que el origen deviene de hace tres y medio millones de años atrás con el surgimiento del lenguaje.

Rafael Echeverría interpretando la teoría de Maturana, señala que sólo en el lenguaje se admite la existencia de categorías como lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, que permiten comprender ese algo que pasa y explicar su experiencia en el vivir y asimilarla a la continuidad de su praxis de vida.

Para este autor el comprender es inseparable de la experiencia humana: todo el reordenamiento racional cognitivo que pueda elaborarse se basa en premisas tácitas

que han sido proporcionadas por la experiencia inmediata (la emoción). Cita a Maturana: "Todo sistema racional tiene una base emocional y esto explica por qué no se puede convencer a nadie con un argumento lógico si no se ha aceptado antes su premisa a priori".²⁵ (La Ontología del Lenguaje, 2003)

Esta visión del lenguaje revierte el enfoque empirista tradicional que explica al lenguaje como una simple transmisión de información de un individuo a otro, en donde hay un emisor, un mensaje y un receptor. Explica que en esta visión la razón está por sobre la emoción y que este sería el eje del sistema patriarcal imperante durante tanto años.

Echeverría, además, explica que la precondition fundamental del lenguaje es:

“la constitución de un dominio consensual. Hablamos de consensualidad dondequiera que los participantes de una interacción social comparten el mismo sistema de signo (gestos, sonidos, etc.) para designar objetos, acciones o acontecimientos en orden a coordinar sus acciones comunes. Sin un dominio consensual no hay lenguaje. Este dominio se constituye en la interacción con otros en un espacio social. (...) Los seres humanos vivimos en un mundo lingüístico.” (La Ontología del Lenguaje, p. 50-51)

A modo de ir cerrando este capítulo, cuando hablamos del aspecto relacional en el contexto de esta tesis, es decir, en el mundo de las negociaciones, específicamente en el modelo NBR, es necesario entender que dichas relaciones sólo son posibles por

este devenir. El modo particular que tiene los seres humanos de relacionarse se fundan en el lenguaje y las emociones de acuerdo a la Teoría de Maturana.

Por lo tanto, comprender la importancia del relacionarse en tanto constitución de lo humano, será la base del modelo NBR que se explicará a continuación.

Capítulo 4

El Modelo de Negociación Basado en Relaciones

4.1 Definición del Modelo

Este modelo surge en Chile, específicamente en la Escuela de Negociación de la Universidad Adolfo Ibañez, en sus 3 libros publicados los autores entrelazan sus experiencias y conocimientos: Jaime García, su vasta experiencia como negociador, profesor y director del Centro de Negociación de la U.A.I., Carlos Sanhueza, de profesión administrador público, director del Centro junto a García. Y Manuel Manga, psicólogo de la Universidad de Massachussets y Master en Psicología Social de la U. de Boston.

Junto con sus años de experiencia, investigación y estudio acerca de la forma en que se negocia; los tres autores reciben una fuerte influencia en sus planteamientos de las Teorías del Doctor Humberto Maturana, con quien estudiaron en la Escuela Matriztica de Santiago, influencia que se puede ver reflejada en sus planteamientos.

Es preciso aclarar que los autores García et al. (2012) Se refieren a la Negociación Basada en Relaciones como un “estilo” diferente de negociación y sostienen que no es un modelo, estrategia o método.

A pesar de esto se utilizará la palabra modelo porque aunque no sea denominado así por sus autores la investigadora cree que de igual forma de convierte en un modelo tal como los otros “estilos” de negociación explicados anteriormente. Tanto el modelo

Harvard, La negociación de penetración, la NBR y otros mencionados, tienen una metodología, una estructura, una base teórica y se suponen efectivos. Sirviéndose de esta forma de modelo para los que se adhieren a su forma particular de entender las negociaciones y su modo de llevarlas a la práctica.

En el año 2007, se publica el primer libro “La Inteligencia Relacional” en donde participa García y Manga. En éste reflexionan acerca de sus propias experiencias de vida y de los aprendizajes respecto al propio actuar y forma de relacionarse, comenzando con la familia. Llevando los postulados de Maturana a un lenguaje simple y aplicado al ámbito de las negociaciones que para ellos no es más que una forma de relacionarse.

García y Manga (2007) proponen cuatro pilares fundamentales para aprender a negociar desde el modelo basado en relaciones: el Reflexionar, el Preguntar, el Escuchar y el Observar. Estos pilares se desprenden de su propia experiencia de vida como negociadores y de las enseñanzas de Maturana, quien plantea que el ser humano se diferencia de otros seres vivos por su capacidad de reflexión, que significa la capacidad de poder pensarse a sí mismo, pensar sobre lo pensado, un lenguaje recursivo que permite hablar de lo hablado. El preguntar, escuchar y observar deviene del actuar mismo de los autores como negociadores tanto dentro de su familia como en los negocios.

García (“La Inteligencia Relacional”, 2007) en sus reflexiones se daba cuenta que los conflictos, desacuerdos o problemas que existían con miembros de su familia eran

parte de una forma particular de relacionarse con ellos y buscando el origen de ese actuar descubrían las emociones que estaban a la base de su actitud y su accionar, el tomar descubrirlas les daba la oportunidad de modificar su actuar.

A medida que fue cambiando su emoción fue cambiando su actuar y las relaciones con los otros. Es por esto que comenzó a aplicar estos criterios a su vida en general abarcando así el área de los negocios. Junto a Manuel Manga, psicólogo, fueron profundizando en esta forma de ver las relaciones humanas, los conflictos y los negocios.

Así mismo comenzaron a reflexionar acerca de que hacían ellos de distinto que les permitía mantener buenas relaciones con sus clientes y lograr negociaciones exitosas, y se dieron cuenta que habían aprendido a escuchar las verdaderas necesidades de sus clientes, a observarlos y a realizar preguntas para indagar más en las reales preocupaciones, motivaciones e intereses del cliente. Esto les permitía elaborar mejor sus propuestas acorde a las necesidades del cliente y a no imponer lo que ellos querían a priori. Daban especial atención a la particularidad de cada caso y fomentaban una relación de confianza y respeto con el otro.

Para García y Sanhueza negociación significa “Proceso por el cual las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, resuelven conflictos y procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses” (Inteligencia Relacional y Negociación. (2012). Pág. 55).²⁶

Al igual que Cohen (2003), Fisher, Patton y Ury (1981), Shapiro (2005), García et al. Entienden la negociación como un proceso que se da en todos los ámbitos de la vida: la familia, los amigos, el trabajo, el comercio, la política, etc. Sostienen que negociamos todo el tiempo, y van más allá, al decir que negociar es una forma de relacionarse.

García et al. proponen su forma de negociar para todos los ámbitos, sugiriendo a quienes quieren introducirse por primera vez que comiencen por casa, en su núcleo más cercano, a través de los ejes que sustentan el modelo. Reflexionar acerca del tipo de relaciones que establecen con lo más cercanos, que emociones están a la base, preguntarse, observarse, escucharse. A esta capacidad le llamarán Inteligencia Relacional, que significaría, la capacidad de los seres humanos para reflexionar acerca de sí mismo y modificar sus relaciones con el mundo, las personas y las cosas. Sostienen que somos responsables de las relaciones que tenemos, ya que las creamos nosotros mismos (Comunicaciones personales, Junio 2011)

Cuando se habla de relaciones en el contexto del tema que guía la presente investigación se refiere a relaciones humanas: las conexiones, interacciones entre las personas, los vínculos que se generan de estas interacciones. Y tomando como base la teoría de Maturana, relacionarse está articulado con el lenguaje, la cultura, el conversar, la comunicación, las emociones, las interacciones, acciones y con el lenguajear, como se explicó en el capítulo anterior.

Se sabe que las relaciones humanas son complejas pero básicas para el desarrollo de los seres humanos, pues gracias a ellas se constituyen las sociedades tanto pequeñas y simples como las grandes y complejas, gracias a ellas las personas se introducen al lenguaje, a los símbolos y logran interiorizar las normas y valores de la cultura de la que se es parte. Maturana diría gracias a las relaciones nos constituimos como humanos. Desde ahí nace la cultura y el lenguaje que como se ha expuesto implica relacionarse.

Entonces cuando se habla del modelo de negociación basado en relaciones, se refiere a un modelo en donde se llega a acuerdo basándose en las interacciones o comunicaciones entre personas. Si se plantea como un nuevo modelo de negociación se puede suponer que debe recoger aspectos de las interacciones humanas que no consideraban los modelos anteriores, y así es como lo plantea Jaime García, siguiendo los planteamientos de Maturana.

Cuando se habla de negociar, muchas teorías hacen referencia al conflicto, sostiene que cuando dos personas quieren negociar es porque necesitan llegar a acuerdo porque existe un conflicto de intereses.

Respecto a esto los autores señalan que no existen situaciones conflictivas per se, ya que nada sucede independientemente de las personas, son éstas las que hacen evaluaciones o juicios. Es decir, no existe la objetividad, porque las personas son seres emocionales y no racionales, al igual como lo propone Maturana. Por lo tanto, el calificar una situación de conflictiva es una interpretación subjetiva, basada en las emociones que determinan ciertos dominios consensuados de acciones. Es decir, que

la persona tiene la libertad de ver una situación de una forma mientras otra persona la ve de otra, dependiendo de la emoción desde la cual se está actuando.

Sostienen, que siempre se actúa desde una emoción y que es ésta la que determina el actuar y, que el actuar a la vez determina la relación. Por lo tanto, si se quiere cambiar una relación o mejor dicho la forma en que se está relacionando, debe cambiar su actuar y para eso debe revisar las emociones de las cuales deriva su actuar.

También, señalan que el conflicto puede ser una forma de relacionarse y que puede llevar a buscar una salida a través de la negociación, pero para esto tendría que tener el mismo poder ambas partes sino una se imponería a la otra. Para que las partes lleguen a un acuerdo debe existir la disposición emocional de conversar.

Definen emoción citando a Maturana “las emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos” (Inteligencia Relacional, 2007, p. 98)

Y agregan, más adelante en su libro, que los seres humanos no ven con los ojos si no que con las emociones, y desde la emoción en que se encuentra será capaz de detectar una oportunidad o no.

Si se quiere analizar que tipo de relaciones establece una persona debe analizar la emoción en la que se encuentra, y si quiere saber en qué emoción se encuentra debe mirar el tipo de relación que mantiene. Entendiendo a Maturana, García sostiene las conversaciones crean relaciones, por lo tanto, si se cambian las primeras cambian las segundas.

En el libro Inteligencia Relacional, plantean siete principios del lenguaje para crear mejores conversaciones:

- 9.1 La calidad de las conversaciones impacta la calidad de las relaciones
- 9.2 Las conversaciones crean realidad
- 9.3 Las conversaciones en el presente proyectan el futuro
- 9.4 Hacerse responsables es mejor que buscar culpables
- 9.5 Las conversaciones de fondo develan creencias
- 9.6 Uno puede participar en la creación a través del lenguaje
- 9.7 Las conversaciones tienen el potencial de transformar

El potencial del ser humano de crear a través de las conversaciones, entendiendo éstas de acuerdo a Maturana: el entrelazamiento del emocionar (experiencia inmediata) y el lenguajear (coordinaciones de acciones) se explica por la condición humana de tener un lenguaje recursivo a diferencia de otros seres vivos. El ser humano vive en una red de conversaciones.

Explican que hay dos dimensiones del vivir, una es como ser vivo en tanto ser biológico, mientras se está vivo es un ser vivo, la vida pasa sin que tenga que hacer nada. La segunda dimensión, es la vida relacional, que sería el convivir consigo mismo, con los otros seres vivos y con el medio, esto le permite un vivir social, ahí la vida tomará un rumbo determinado de acuerdo a las relaciones que establezca.

Si no reflexiona acerca de su manera de actuar, entonces repite ese actuar de manera automática pensando que es la manera correcta. Cada persona puede elegir la forma

en la que actúa, tal como sostiene Echeverría cuando dice que somos responsables de nuestras acciones y tenemos la libertad de elegir si seguimos actuando así o no.

Cuando se actúa de manera automática podría no ser la forma de actuar adecuada pero la repite porque es la única que conoce. Cuando la persona reacciona automáticamente no se siente responsable de su actuar, puede sentirse víctima, culpar a otros o justificar acciones dañinas para si mismo o hacia otros. Sin embargo, siempre es responsable. El que no se de cuenta es porque no reflexiona acerca de su actuar, o bien aún haciéndolo elige seguir haciéndolo, quizás por le es más cómodo, ya que algunas personas se resisten al cambio.

García plantea una visión similar a la de Cohen (2003), este último sostiene que la vida es un influir en los demás y viceversa, es un juego de influencias mutuas a través de las actitudes y acciones. Además, señala que las personas que conviven con la negociaciones en el mundo empresarial ven a las emociones como una amenaza a la objetividad y racionalidad, están podrían ser un obstáculo para lograr negociaciones exitosas ya provocarían que el negociador pierda perspectiva y tenga un desequilibrio emocional. Por lo que la salida es aprender a dominar las emociones negativas para que no interfieran y las emociones positivas potenciarlas ya que podrían crear oportunidades, pero siempre mirándolas desde la razón. Si logra controlar las emociones entonces podrá negociar tranquilamente y no perder de vista los intereses propios. (Cohen, *“Negocie y Gane: pero sin involucrarse tanto que pierda de vista su objetivo original”*. (2003). Pág. 10-52)²⁷

García et al. plantea que el problema que tienen los negociadores es que pretenden ser racionales a la hora de negociar y esto no sería posible, ya que siguiendo las teorías de Maturana, García dice que detrás de todo actuar están las emociones a la base.

De acuerdo a los autores, a negociar se aprende negociando, es decir, se va aprendiendo con la experiencia, pero sostienen que no basta con esto, la experiencia por sí sola no es suficiente para saber negociar, lo fundamental es la reflexión de la experiencia, es decir, ser consciente de los errores, dificultades, fortalezas, aprendizajes, etc. Es mirar la vivencias pasadas con sabiduría, reflexionar respecto a lo que se ha hecho, dicho, mirado, escuchado y desde ahí se convierte en una experiencia reflexiva de la cual se aprende mejorando en los aspectos necesarios.

Considerando la definición de negociación expuesta en el primer capítulo, se entiende que negociar implica comunicarse y relacionarse. Y es precisamente este el punto que rescatan y enfatizan en el modelo NBR. Para García et al. la forma en que se negocia esta directamente ligada al tipo de relaciones que suele crear la persona y las emociones desde las cuales actúa, esto sucede en el conversar, ya que el lenguaje crea realidades, y en el conversar se articulan las emociones con el lenguaje, creando relaciones particulares y realidades.

Si la persona está preocupada de defender su posición no prestará atención a los intereses en común y menos a las necesidades de la otra parte, si siempre cede podría no estar satisfaciendo sus necesidades. Muy parecido a lo que plantea Ury con las posiciones blandas y duras. A diferencia que la negociación basada en relaciones

sostiene que no se puede ser objetivo y que las emociones no atentan al mantenimiento de perspectiva sino por el contrario ayudan a entender las verdaderas necesidades y a ser consciente de ellas, así se mantiene un equilibrio entre el actuar y el emocionar coherente con lo que se necesita realmente fomentando de esta manera la claridad respecto a si mismo y hacia donde quiere llegar. No proponen un control de las emociones desde la racionalidad, como pareciera plantearlo Ury, Fisher y Cohen, dado que señalan que la racionalidad también tiene a la base las emociones. Por lo tanto controlarlas o desprenderse de ellas es imposible desde la razón, la única salida posible respecto a las emociones es hacerlas conscientes, darse cuenta que emoción es la que hace actuar de tal forma y de desde donde surge, para qué y desde esa reflexión poder modificarla si es que se quiere, aquí la responsabilidad y libertad que plantea Maturana y Echeverría. Existe la posibilidad de elegir hacerse responsable o no del actuar propio, esa es la libertad de la que hablan. Por lo tanto, la forma cambiar las relaciones y la disposición a negociar respecto a la emoción es que ésta sólo puede ser escuchada, observada, preguntada, reflexionada y transformada, sino estará a la base del actuar y de las relaciones de igual forma sólo que de forma silenciosa, inconsciente, pero con la misma o más fuerza, haciendo que la persona actúe automáticamente.

4.2 P.E.R.O.

De acuerdo a lo expuesto en sus libros (García, Manga y Sanhueza), se proponen 4 pilares fundamentales para aprender a negociar desde este modelo: el Preguntar, el Escuchar, el Reflexionar y el Observar (P.E.R.O.). Éstos se resumen a continuación²⁸:

Preguntar y Preguntarse: es parte del conversar negociador y tiene por objeto entender desde dónde habla la contraparte. Un negociador tiene que preguntar para interiorizarse del fundamento que tiene la contraparte para sostener lo que dice. La preocupación por el otro se muestra en el preguntar.

Escuchar y Escucharse: oír, a diferencia del preguntar que ocurre en el lenguaje, es parte de la fisiología de los seres vivos y particularmente de los seres humanos. Oír hace referencia a los sonidos que se perciben con el oído. Sin embargo, el escuchar si ocurre en el lenguaje y da cuenta sobre la exploración de los percibido por el oído, de la disposición del habla, del sondeo del pensamiento, la emoción, los deseos, de la otra persona.

El mensaje que se emite no siempre es recibido de igual forma por el receptor ya que el otro en su escuchar esta articulando el lenguaje con su emoción y desde ahí nace una interpretación, lo mismo hace el que habla, se produce una conversación en un espacio relacional entre el que habla y el que escucha.

Existen dos modos de escuchar:

1. **El escuchar tradicional cultural:** se busca saber si lo dicho por otro se ajusta o no a lo que el escuchante cree, sabe o sostiene. De acuerdo a eso se filtra, si no se ajusta se dice no estoy de acuerdo o estas equivocado. Se deja de escuchar y se recurre a argumentos para rebatir lo dicho. En cambio, si ajusta, se dice “tienes razón, estoy de acuerdo” y se refuerza lo aceptado desde el conocimiento. Se escucha para validar o rechazar lo que se oye desde la convicción de las propias interpretaciones y certezas, lo que no concuerda es un error. Se actúa desde premisas aceptadas como verdades a priori.
2. **El escuchar reflexivo:** considera que cada persona tiene experiencias, creencias, emociones, verdades y vidas distintas, el partir de esa base permite escuchar para entender a la contraparte, y no para reforzar o rechazar ya que sabe que las diferencias son las evaluaciones que hacen las personas desde su propia legitimidad. Se genera una relación de respeto desde la cual se pueden construir acuerdos
3. **Reflexionar y respetarse:** tiene que ver con el amor propio en el deseo de observarse y disponerse en sus relaciones desde el respeto por sí mismo y por los demás. Es un acto de desapego que consiste en soltar certezas, ideas, creencias arraigadas. En abandona la certidumbre y mirarse a si mismo. De esta reflexión surge la flexibilidad. Un negociador flexible es capaz de

abandonar sus posiciones para abrir nuevas posibilidades. Uno rígido en cambio, se aferra a sus certidumbres y se ciega, no tiene voluntad de reflexión, se paraliza en la convicción de tener que sostener lo que cree saber.

La reflexión opera en tres esferas:

1. Interviene el sentido de lo que estamos haciendo y puede contribuir a expandirlo o modificarlo.
2. La reflexión también permite ampliar el horizonte de opciones fuera del marco vigente en el que se negocia.
3. Como acto de desapego, la reflexión permite soltar certezas, lo que abre espacios infinitos para relacionarse.

Observar y Observarse: la capacidad de ver es una característica biológica de los seres humanos, en cambio la de observar es cultural. Esta última combina el acto de ver con la interpretación de lo visto, matizada con las creencias, valores y el saber acumulado de la persona. El observar al igual que el escuchar es un modo de estar en la vida y depende totalmente de la persona y no de lo observado. Todo esto parte de la premisa que no existe la objetividad, sino que una realidad dependiente del observador, cada persona hace una interpretación de los acontecimientos, objetos, personas, situaciones de acuerdo a su propio lenguajear (lenguaje y emoción).

Las oportunidades surgen en la mente del negociador, por lo tanto mientras mas reflexivo sea, es decir, mientras más pueda desapegarse, más podrá aperturarse a otras realidades o nuevas distinciones. Las emociones juegan un rol importante, por ejemplo, el miedo y la desconfianza impiden distinguir oportunidades, la tranquilidad y la confianza, ayudan a detectar posibilidades interesantes. Al observar se esta evaluando el espacio de posibilidades y se generan emociones que hay que tener en cuenta, por eso la observación y la reflexión van de la mano.

4.3 Las Negociación Basada en Relaciones en el contexto Empresarial

Sin duda el área en donde la negociación despierta más interés es en el mundo empresarial y de las ciencias de la administración, quienes están más impregnados con el concepto de negociación en su día a día. Y es también donde los autores tienen mayor experticia e información puesta a disposición de sus estudiantes y público interesado. Es el área también, en donde el público busca recetas, guías, estrategias para lograr negociaciones exitosas y por eso el éxito en ventas a nivel mundial de los principales exponentes extranjeros, principalmente de Harvard.

En sus publicaciones, García (2003-04) señala que el modelo de negociación que propone sostiene que las partes involucradas en una negociación están cada vez más preparadas o capacitadas debido a la gran oferta de perfeccionamiento en el mercado,

la apertura en el acceso a información, las facilidades que brinda el comercio y la tecnología, entre otras cosas. En el mundo del comercio, esto provoca que las empresas deban esforzarse cada vez más para distinguirse de su competencia y convivir con la desconfianza e incertidumbre de estos tiempos. En el ámbito social (político, económico, de educación y de justicia) las personas también están más exigentes, salen a las calles a manifestarse, a exigir respuesta a sus demandas, lo que hace el escenario más complejo a la hora de negociar, las redes de comunicación no son las mismas de antes, el poder de convocatoria y organización es diferente, las comunicaciones se dan en una frecuencia más acelerada. (Artículos Americaventas.com)²⁹

Durante los últimos treinta años, se han ido incorporando distintos elementos a la venta, desde centrarse netamente en el producto, a considerar igual de importante el servicio y, con esta nueva mirada, integrando las relaciones y emociones.(Cohen 2003, Ury 2007, Fisher y Shapiro 2005, García et al. 2007)

Los autores de este modelo sostienen que todavía quedan algunas empresas con prácticas basadas en el producto, en que cualquier tipo de venta era aceptado. Lo que bastaba era vender a cualquier precio y de cualquier manera. Sólo se miraba el corto plazo. Al vendedor se le exigía cumplir con los números y se le pagaba por hacer las cifras de ventas. Lo único importante era siempre la próxima venta.

Señalan que hoy en día muchas compañías están cambiando esa visión de vender. Se han dado cuenta que una relación de largo plazo con los clientes es mucho más importante y estratégica que una venta ocasional.

Una relación comercial de largo plazo es como una semilla que se planta y nutre con cuidado hasta que crece y se convierte en un árbol que da frutos por muchos años. El concentrarse sólo en la venta que tiene frente a sus ojos es lo mismo que tomar las frutas de ese árbol y no hacerse cargo de su cuidado para así asegurar la siguiente cosecha.

Cada vez más y más compañías están aprendiendo la lección. Algunas de las más importantes empresas han entrenado a sus vendedores para que trabajen con sus clientes en relaciones de largo plazo, incluso asignando personal para que trabajen a tiempo completo en las instalaciones de algunos de sus clientes y así obtener de manera directa una visión de sus necesidades y preocupaciones. Otras corporaciones han reunido gente de todas las áreas de la compañía, incluyendo técnicos y gerentes de producción. Han formado equipos de ventas que se dedican a resolver problemas específicos de los clientes, en vez de simplemente orientarse a hacer una venta.

De esta manera se pueden concentrar en la relación y no en el frenesí constante de vender, vender y vender.

Para García, et. Al. , lo que esto significa es que algunas compañías están adoptando un enfoque que no tiene que ver ni con el servicio ni con el producto, sino que tiene que ver con abrir espacios conversacionales que privilegien la conservación de relaciones comerciales de largo plazo.

Desde este enfoque una relación es el espacio de contacto entre el proveedor, el cliente y el producto o servicio, que se va transformando y modelando en el tiempo, en base a confianza y ética en el actuar. Por lo tanto, una relación es un modo de comportarse, una conducta, en que el cliente es escuchado, aceptado y apoyado desde sus propias y legítimas preocupaciones

Plantean que si se encuestara a gerentes, jefes de venta o a cualquier ejecutivo que tenga responsabilidades en los resultados de ventas, respecto de qué es lo más importante enseñar a los vendedores para mejorar su rendimiento, seguramente dirían: “deben aprender a cerrar los negocios, los vendedores no saben cerrar”. Históricamente, los cursos y los más populares libros de ventas han puesto gran énfasis en responder a ésta demanda, dedicando una buena parte de ellos a enseñar técnicas de cierre.

Sin embargo, los vendedores adquieren los hábitos que se les trata de enseñar con dificultades, y sin importar cuántos cursos se tomen y libros se lean, la queja de los gerentes sigue resonando: “...no saben cerrar.”

Por otra parte, si se encuestará a vendedores exitosos acerca de cuál es el secreto de su éxito, como lo plantea el libro “Experiencias Negociadores de Negociadores con experiencia” (2008) se encontraría que no son muchos los que consideran el uso de las técnicas de cierre como prioritario. Seguramente mencionarían otros aspectos, tales como: conocer las necesidades del cliente, conocer el producto y la generación de confianza mutua.

Y si se les preguntara específicamente sobre cómo lo hacen para cerrar sus negocios, la mayoría de ellos no estarían muy seguros del cómo... “yo no cierro, es el cliente”, o “yo no hago nada especial para cerrar, llegado el momento y dadas las condiciones, las ventas se cierran solas”. Estas son algunas de las conclusiones de muchas experiencias y entrevistas a negociadores con experiencia, aquí personajes públicos como José Miguel Insulza, Laurence Golborne, Clara Szczeranski, entre otros, hablan de sus experiencias negociadoras.

Estos autores plantean en sus libros y artículos que el intento de cierre no siempre es bien aceptado, que los resultados de tratar de cerrar – es decir, pedir la orden, usando distintas técnicas – resulta ser muchas veces contraproducente. Las entrevistas que ellos realizaron les entregaron una serie de resultados interesantes respecto de cómo influye la cantidad de intentos de cierre, la capacitación, la experiencia, etc. Pero sin duda, la conclusión más importante de las entrevistas es que el éxito de intentar el cierre depende del tipo de cliente y del valor de la venta, es decir, del tamaño del cliente y de los que representa para él la inversión/compra.

Así, sostienen que los resultados de sus indagaciones recomiendan ser cautelosos en presionar a los clientes con cierres, lo cual es válido puesto que no se puede aplicar con todos ellos las mismas técnicas de venta. Estas no garantizan los mismos resultados siempre.

Para los vendedores exitosos el cierre sucede en forma innata y natural. Es saber relacionarse con los clientes en el particular dominio de los negocios, basados en una

relación de confianza y en la ética. Casi sin notarlo en su actuar, pero si en sus resultados, los vendedores exitosos han dejado las recetas de lado y han preferido actuar en el fluir de la venta.

Y como la venta ocurre entre seres humanos, de ahí nace entonces la importancia de conocer mejor al ser-humano-cliente, sus necesidades y sus emociones: sus temores, sus preferencias e inclinaciones, su historia, sus mañas, etc., como único modo de ganarse lo máspreciado en ventas, su confianza.

Jaime García, recuerda que a pocos les gusta que les vendan algo, pero a la gran mayoría nos encanta comprar; y que la compra es, principalmente, un acto de confianza. De esta manera no es necesario presionar con múltiples intentos de cierre. Los negocios se cierran solos.

De acuerdo a este enfoque el vendedor empieza a producir cuando se aparta de la técnica y ve la venta como un encuentro de relaciones en donde lo que está en juego es justamente “relacionar” las necesidades de los clientes con el producto o servicio que se ofrece. Ese relacionar está asociado a la capacidad de observar que debe tener todo vendedor y todo negociador.

Poco se dice de los negociadores, como si ellos no tuvieran nada que aportar, nada que mejorar, y cuando así es, se les enseña técnicas, recetas, estrategias, fórmulas y un kit de herramientas para salir a vender. Pero se deja de lado lo más importante, entender el comportamiento humano, ser conscientes y reflexivos, nada se dice de

que el problema muchas veces son los negociadores que crean distancias con los clientes sólo con su actuar, con su actitud hacia el cliente.

Los creadores del modelo de NBR lo plantean como una forma de entender las relaciones humanas en cualquier lugar donde se den, pudiendo aplicarse a la relaciones laborales de cualquier índole: entre departamentos/áreas de una misma empresa, entre empleador y empleado, jefe – subordinado, proveedor- cliente; Así como también al ámbito familiar y social.

Es muy importante recalcar que, aún cambiando el modelo, el objetivo en el contexto empresarial siempre será lograr mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. Pero lo que trae de distinto este enfoque es integrar las relaciones humanas en este contexto, tanto la calidad humana del negociador como del cliente, y de este modo humanizar las ventas, mejorar la calidad de vida y mostrar una visión alternativa en consecución de sus objetivos, que integra la reflexión, el observar, el escuchar y el preguntar.

Este nuevo entendimiento de la venta hace énfasis, primero que todo, en hacerse cargo de las reales necesidades del cliente, no desde el cómo debatir y manejar objeciones para forzar un calce del producto que el vendedor quiere (o necesita) vender, sino que desde el escuchar, confirmar y reconfirmar con preguntas adecuadas, para lograr entender lo que el cliente realmente necesita. Y ¿cómo lograr ese escuchar tan profundo que plantea la NBR? Los autores sostienen al respecto que no basta con oír al otro con atención sino que hay que estar preparado emocionalmente para

escuchar, ser empático, ya que es necesario entender por qué el otro dice lo que dice y desde dónde dice lo que dice. Además de entender las necesidades, entender que siempre habrá en su historia una emocionalidad que lo lleva a decirlo. Hay que escuchar, preguntar y no adelantarse con argumentos de cierre hasta estar seguro de entender.

El escuchar es complejo. Se puede aprender y ejercitar de manera de adquirir y conservar la habilidad del escuchar efectivo, recogiendo el trasfondo de lo que el otro dice y por qué lo dice.

Para ellos es muy importante entender que se actúa desde las emociones, si se quiere cambiar el actuar se deben cambiar las emociones y para esto se necesita reflexionar, ya que las interacciones que cada persona crea se deben a las emociones que las gatillan.

Por lo tanto, cada persona es responsable de las relaciones que crea, esto es lo que sostienen en su libro la Inteligencia relacional. Hay que modificar el actuar de los negociadores, el problema no es lo negociado, sino los negociadores que crean relaciones de desconfianza.

Para crear relaciones basada en confianza y duraderas en el tiempo se necesita enseñarles a ser conscientes, reflexivos, a comprender que la racionalidad se basa en las emociones, cuando se actúa queriendo ser objetivo-racional no puede escuchar realmente, ni percibir las reales necesidades del cliente, hay que entender que las decisiones siempre son influenciadas por las emociones y por ende pretender ser objetivo es negar que se tienen emociones.

4.4 Diferencias y Similitudes con el Modelo de Harvard

En el libro *la Inteligencia Relacional y Negociación*, los autores responden a la pregunta ¿Cuál es la diferencia entre el Estilo de Negociación de la Universidad Adolfo Ibáñez y el de Harvard?³⁰ En el siguiente cuadro:

Modelo de Negociación Harvard	Negociación Basada en Relaciones
Los participantes de una negociación intentan solucionar un problema	Los participantes de una negociación no solucionan un problema, sino que construyen y cuidan una relación
Hay que separar a las personas del problema	Los problemas no existen independientemente de las personas. En otras palabras, las personas son el problema. Por lo tanto, tenemos que poner la mirada en lo negociadores
Hay que concentrarse en los intereses (resultados), no en las posiciones	Es necesario hacerse cargo de las posiciones, es decir, de lo que las partes quieren conversar: una relación de largo plazo. El resultado llegará por añadidura
Hay que inventar opciones de beneficio mutuo. Se busca el resultado óptimo, el <i>win-win</i> , que se concentra en el objetivo	Uno debe buscar puntos de convergencia y armonía que permitan conservar lo que a uno le interesa. Se busca la serenidad y el bienestar, emociones que se centran en la relación
Es necesario insistir en criterios objetivos	Como no creemos en la objetividad, tampoco creemos que insistir en criterios supuestamente objetivos sea un buen camino. Nuestro estilo de negociación pretende entender a la contraparte e invitarla a explorar el mayor número de posibilidades para lograr consensos. En vez de insistir, invitamos

De esto se deduce que el principal interés de la NBR está en mantener una buena relación en base a la idea de hacerse responsable de que actuamos motivados por las emociones y que en el conversar construimos relaciones. Mientras que en la interpretación que hace García y Sanhueza del modelo Harvard, entienden que estos

ven la realidad como objetiva, en donde hay que utilizar estrategias para lograr un objetivo basándose en criterios más bien objetivos. Es claro que los aportes de Shapiro en su obra junto a Fisher aún no se integran, dado que ellos también le dan importancia a las emociones, aunque con un matiz distinto.

Ambos modelos, el de Harvard y el Basado en Relaciones tienen similitudes en la teoría de acuerdo a los últimos libros de negociación publicado en el 2005 por Fisher y Shapiro (Harvard) “La Emociones en la Negociación” y en los artículos de Jaime García, publicados el 2003 en su web (americaventas.com) y posteriormente en sus libros publicado “La inteligencia Relacional” (2007) junto al psicólogo Manuel Manga y “La Inteligencia Relacional y Negociación” (2012) con Sanhueza.

Ambos enfoques ponen de relieve las emociones en el proceso de negociación y apuntan a la exploración de éstas como bases del comportamiento de las personas en la negociación. Para los autores de Harvard, Fisher y Shapiro, las emociones están siempre y hay que enfocarse en las expectativas básicas que provocan inquietud en la persona y sería esta inquietud la que estaría a la base de las emociones condicionando la acción y reacción de las partes involucradas en la negociación, por lo tanto, debe alcanzarse el autodomínio de estas emociones enfocándose en la inquietud para así lograr el equilibrio de la mente y el desarrollo de emociones positivas y a la vez ayudar a la otra parte en el dominio de sí mismo, a fin de evitar obstáculos, resistencias, posturas rígidas u otras reacciones producto de emociones negativas en el proceso de negociación. Por su lado, García y Manga, del modelo Basado en Relaciones, proponen que las emociones están a la base de todo, incluso de la

racionalidad; son las emociones las que condicionan el actuar y por consecuencia las relaciones con otras personas, por lo tanto se debe enfocar en sí mismo para reflexionar acerca de las emociones que están a la base de la forma en que interactúa con otros y del tipo de relaciones que crea con ese actuar. Esta capacidad de reflexión incluye el observarse, preguntarse y escucharse, para así desarrollar la capacidad de saber preguntar, observar, escuchar al otro y poder reflexionar respecto al actuar propio y la empatía con el otro. Para éstos últimos las emociones sólo pueden hacerse concientes y transformarse en el mejor de los casos, pero no se pueden manejar desde la razón, dado que ésta también tiene a la base a la emocional, la emoción precede a la razón de acuerdo a Echeverría.

7.1 Síntesis y reflexiones finales.

Las negociaciones fueron evolucionando a lo largo del tiempo, en un comienzo, con las teorías del oligopolio daba la impresión de que no se consideraba el estudio de estrategias que pudieran aplicar los entes negociadores para ganar mercado, sino que se analizaba en un contexto más amplio, a nivel de mercado, estando alerta a los cambios en el precio y producción como si tuvieran plena libertad y control sobre estas variables, en tanto evaluaban subir o bajar precios, aumentar o disminuir producción con plena autonomía. Lo que no coincide con la realidad de muchas empresas, chilenas por lo menos, ya que estas variables están influenciadas por el costo de las materias primas que en la mayoría de los casos no depende del comprador, también influyen los gastos de transporte, mano de obra, etc.

Sin duda eran otros tiempos y razones deben haber tenido para plantearlo así, y gracias a esos planteamientos se fueron desarrollando otras teorías.

Al poner foco en las estrategias de negociación, pareciera abrirse un nuevo espacio para hacer que los negocios sean más rentables, ya que se trabajan otras variables, que tiene que ver con los intereses, necesidades, desacuerdos y conflictos que pueden presentarse y que es necesario conciliar para poder sostener el negocios, como lo son el poder concretar un venta, un acuerdo entre naciones, etc.

A pesar de que se fueron integrando distintos factores a las teorías de la negociación. La rentabilidad del negocio fue y es el objetivo principal de toda empresa, de esto depende que siga adelante o no. Lo que fue cambiando es la visión respecto a que no

es el único factor para mantener vigente a una empresa. Pues, ahora se sabe que esta no se mide en cuanto a precio y producción solamente, sino que hay variables que influyen más allá del precio, como lo son mantener las relaciones a largo plazo con los clientes, la fidelización.

En el terreno de la venta se fueron incluyendo servicios adicionales al producto para hacer el negocio más atractivo y competitivo, luego las mejoras en el trato en base a estrategias de negociación: el uso de los distintos tipos de poder, hacer jugadas planificadas, captar las necesidades del cliente, etc. Muchos de los modelos se basan en guías de estrategias para cerrar negocios, pasos a seguir y un modelo a imitar, este es un terreno muy explorado por los profesionales, ejecutivos, profesores e interesados en los negocios.

La negociación basada en relaciones también es un modelo aplicable a los negocios, pero si profundizamos en sus planteamientos se puede advertir que la estrategia a seguir es la de tomar consciencia de las emociones que conducen al actuar y ser conscientes también de que el actuar del otro esta basado en su emocionar, eso da más tolerancia, apertura, mejorando la disposición y abriendo espacios nuevos de conversaciones explorando nuevas y mejores alternativas. Más que una guía de pasos, da a conocer 4 pilares para la autoreflexión, mirada que acerca a la psicología en su quehacer.

En los últimos años se introdujeron los conceptos de emociones y relaciones en la negociación. Si bien Ury ya había planteado abordar el tema de las reacciones emocionales negativas, nada dijo de las emociones positivas. Su “método” fue

encontrar un equilibrio mental dominando la emoción negativa, a través de lo que explica en su metáfora de subir al balcón, es decir, ser objetivo, controlar la emoción, no dejarse llevar por ésta. Esto ayudaría a mantener la perspectiva y los intereses, proponiendo buscar un estado mental neutro (balcón) para que las emociones negativas no le afecten en su actuar o reaccionar y esto mismo tendría que hacer el negociador con su contraparte cuando ésta reacciona negativamente, ayudarlo a encontrar el equilibrio, a controlar la emoción.

Lo que se concluye de esta teoría respecto a su modo de entender las emociones y la negociación, es que sigue poniendo de relieve la racionalidad y el querer en suprimir la emoción negativa y de esta forma suprimir la información que esta debajo de la emoción. Sin embargo, es su libro *supere el No*, sostiene algo distinto, explica que hay que conectarse con el SÍ interno para luego poder decir NO, esto significa conectarse con lo que se desea realmente, y eso se logra a través de conocer la emoción que esta debajo, y que puede ser negativa o positiva. Por ejemplo, la ira puede estar escondiendo un sentimiento de que han pasado a llevar sus valores, en donde la reacción de agresividad puede estar basada en el malestar de decir si cuando se quiere decir No y eso provoca la emoción de ira que determina su accionar.

Por su parte Cohen, plantea el desarrollo de emociones positivas para generar oportunidades, pero también lo hace desde el dominio de la razón respecto a las emociones.

La principal diferencia, de acuerdo a la investigadora es que los modelos anteriores o incluso el último de Harvard, abordan la emocionalidad como una amenaza a la razón y el buen dominio de si mismo. Sus estrategias, mejoras, salidas o soluciones apuntan

al desarrollo de pasos, guías o elementos a considerar como una forma de disolver los obstáculos que atentan en la negociación, tomando como uno de ellos a las emociones. Si bien saben que las emociones positivas les ayudan en la negociación, las negativas habría que eliminarlas o controlarlas, buscar el equilibrio, estar neutro, etc, sin señalar la forma en que esto se lograría, sino sólo como algo que hay que hacer. La negociación basada en relaciones aborda el cómo surgen y la importancia de las emociones desde los aportes de Maturana, señalando un forma de tomar conciencia de las emociones que sería el preguntarse, observarse, escucharse y reflexionar al respecto, para luego hacerse responsable del propio actuar y las relaciones que se crean desde esas emociones, el sólo hecho de tomar conciencia, ayudaría a dimensionar la influencia de esa emoción en la persona, permitiéndole darse cuenta de su rigidez, ira, soberbia, miedo, angustia, etc. y así poder liberarse de ella transformando ésta solo al darse cuenta y haciéndose responsable de que es la propia persona la que decide esa actitud, ese actuar, y esa forma de relacionarse.

Esa nueva visión se acerca a las nuevas tendencias respecto al coaching ontológico, desarrollo personal, inteligencia emocional y lo que ellos llaman inteligencia relacional.

La Negociación Basada en Relaciones plantea respecto a lo anterior, que somos seres emocionales no racionales, y que hay que trabajar precisamente con la emoción y desde la conciencia de esa emoción, es una capacidad que tiene el ser humano, ya que puede pensar o analizar su accionar, esto es posible por el lenguaje recursivo. El ser humano puede reflexionar acerca de sus interacciones y las relaciones que crea, así mismo puede reflexionar acerca de sus emociones y decidir cambiarlas o no. La NBR

entiende que son las emociones las que determinan la acción, que la acción a su vez determina la relación y la relación determina la emoción. Es un ciclo constante, y es en este ciclo-espacio relacional en donde ocurre la negociación

Shapiro junto a Fisher, también abordaron las emociones en la negociación, mostraron la importancia de generar emociones positivas, ya que éstas abren nuevas oportunidades y/o espacios para negociar. Para estos autores es imposible dejar de sentir, pero sostienen que se debe abordar la inquietud que es lo que está por debajo de la emoción, poner atención en lo que genera dichas emociones y no en la emoción misma. Sin embargo, para García et al. La emoción es lo que estaría debajo de la emoción, si analizarán de dónde surge la emoción esta surgiría en el lenguaje, que sería el conversar en donde se articula la emoción con el lenguaje. La inquietud sería la emoción, y éstas, siguiendo a Maturana, podrían surgir en la cultura, en lo social, en los consensos que se hacen, por lo tanto, si bien podrían emerger por las expectativas básicas de afiliación, rol, estatus, aprecio y poder como sugieren Fisher y Shapiro, en tanto son producto de consensos sociales-culturales, de acuerdo a normas, signos y símbolos que se acordaron, pero de ninguna manera las emociones surgen sólo de estas expectativas.

Si bien, los aportes de Fisher, Ury, Shapiro y Cohen abren la visión de la negociación que se tenía hasta el momento, y comparten algunos elementos con la NBR, esta última permitiría explicar y entender por qué las emociones influyen en la razón, por

qué pueden ser vistas como una amenaza y por qué es importante considerarlas en la negociación. Dado que sería un elemento fundamental en toda relación-negociación.

Todo lo expuesto hasta antes de la NBR, aporta y abre nuevas posibilidades de negociación. Además, considera como un elemento importante el entendimiento del comportamiento humano, comprender sus necesidades, deseos, inquietudes, emociones, expectativas básicas, etc. Y sin duda, esto ayuda a humanizar las relaciones en el contexto de la negociación.

Sin embargo, la investigadora considera, que los aportes de la NBR van mucho más allá, dado que permiten entender el por qué de muchas cosas antes planteadas.

Antes de esto, daba la impresión de que las estrategias propuestas eran externas al negociador, y que lo que hacía éste era aprender a manejar las herramientas, incluso cuando se hablaba de emociones, ya que se dan recetas de cómo controlar las emociones, cómo actuar, como si el actuar fuera objetivo, sólo una imitación de pasos a seguir de un modelo de negociación, como quién sigue una receta de cocina para preparar queque.

Es por esta razón que se abre un nuevo campo para la psicología. Hasta ahora, son escasos los psicólogos que han aportado en las teorías de la negociación. Shapiro por su lado, es un experto en Gestión de Conflictos internacionales, más bien en el ámbito de los conflictos políticos entre países. Y Manuel Manga por su parte, se dedica a la consultoría en temas organizacionales.

En Chile, la negociación es más bien abarcada por las ciencias de la administración, no hay un segmento desarrollado que se dediqué a la psicología de negocios como ocurre en Argentina, México y EE.UU. por ejemplo.

Lo que permite concluir que el Modelo de Negociación Basado en Relaciones, si tiene implicancias prácticas y teóricas para la psicología en Chile, y éstas van mucho más allá del campo de los negocios. Pues, abarcan todos los espacios conversacionales o relacionales en donde se necesita llegar a un acuerdo, es decir, negociar.

Al ser un modelo que abarca las relaciones, emociones y acciones, es un campo de acción propio de la psicología, y al llevarlo al ámbito de la negociación podría ser un área más dentro de la Psicología Organizacional o un área nueva si se plantea como un modelo abierto para todos los ámbitos en donde es posible la negociación.

Sus implicancias teóricas ya se han visto con los aportes del Psicólogo Manuel Manga en el primer libro “La Inteligencia Relacional” en donde se integra lo psicológico con las negociaciones, con base en la teoría de Maturana. Pero es un campo que recién esta naciendo por lo tanto hay mucho más que aportar.

Se puede complementar, profundizar, enriquecer o ampliar esta teoría y convertirse en la base para un nuevo estilo de consultoría, gestión de conflictos, de mediación, o una nuevo espacio para la educación de habilidades sociales que apunten a crear relaciones más colaborativas, que es lo que en el fondo señalan la mayoría de los autores expuestos (Cohen, Ury, Fisher, Shapiro, García et al.)

En cuanto a las implicancias prácticas, se abre un nuevo campo, un nuevo espacio en donde el psicólogo(a) puede ejercer en tanto terapeuta, consultor, mediador, pedagogo u otra.

“A escala mundial, la cooperación se esta convirtiendo en la clave de la supervivencia humana”. (Ury, F.:”Supere el No”, 1997, p. 13)

Esto sugiere que el poder lograr que las partes en conflicto cooperen en la consecución de soluciones y/o acuerdos es un tema que cada vez cobra más importancia a nivel mundial, por lo que se deduce que todo aporte que contribuya a contar con mejor preparación, conocimiento o experticia en el tema es muy valorado.

La negociación es un proceso, las teorías que lo han explicado en un comienzo son sólo la punta del iceberg, sólo las últimas teorías (García, Manga, Sanhueza, Fisher, Shapiro, Ury), abren un campo para la psicología, en cuanto ponen en relevancia procesos psicológicos o las dinámicas de comunicación propias de la condición de seres humanos. La NBR hace un primer acercamiento a las profundidades del océano, el cuerpo del iceberg, mostrando lo que hay “de la superficie del mar hacia abajo”. De lo que se puede observar fácilmente a lo que esta más oculto.

Este modelo, además de mostrar de una forma práctica los planteamientos de Maturana en el contexto de las negociaciones, propone un nuevo concepto para entender al ser humano en sus variadas dimensiones “La inteligencia Relacional”,

esto significa que el saber relacionarse es fundamental para tener una mejor calidad de vida y que es posible aprender a relacionar mejor desarrollando esta capacidad que todo ser humano tiene, y que ellos llamaron inteligencia relacional.

Y por último, por qué muestran una nueva forma de concebir las relaciones en el contexto de los negocios, rompiendo con estructuras arraigadas de objetividad y poder. Los alcances de este modelo van más allá de un estilo particular de negociación, tocan el corazón mismo de las relaciones humanas, las emociones.

7.2 Sugerencias a futuras investigaciones.

En un segundo momento se podría indagar en la efectividad de este modelo en la práctica, realizando una investigación en donde se trabaje de acuerdo a este modelo o un lugar en donde se pueda formar un equipo y hacer un seguimiento, recogiendo información de ambas partes si es posible, a través de encuestas, entrevistas u otro elemento, que permita ahondar en las percepciones, sensaciones, pensamientos y emociones que surgen en el proceso de cambios de enfoque. Y así responder a las preguntas ¿A qué áreas se puede aplicar este modelo? ¿Cómo cambiar la forma de entender las negociaciones? ¿Cuáles son los conocimientos o preparación que se necesitan en este modelo? Entre otras.

También es posible abrir un espacio en donde se relacione este modelo con la mediación familiar y sus posibles aportes entre ambas, así mismo en el tema de las negociaciones sindicales u otra área en donde las negociaciones se den.

Por último, hacer una investigación de la aplicación de este modelo en educación, sea en un establecimiento formal, agrupaciones sociales, formación de líderes comunitarios, etc. En donde pueda evaluarse los aportes en el desarrollo de habilidades sociales. Indagar respecto a las teorías en este ámbito que sostengan miradas similares.

9.8 BIBLIOGRAFÍA

Amer, R., Carreras, F. y Magaña, A.: *“Teoría de Juegos”*. (2010). Catalunya. España: UPC

Cerda, E., Jimeno, J. y Perez, J.: *“Teoría de Juegos”*. (2004). Madrid. España: Pearson

Cohen, H.: *“Negocie y Gane: pero sin involucrarse tanto que pierda de vista su objetivo original”*. (2003). Bogotá. Colombia: Norma

Cohen, H.: información, artículos y documentos recuperados en septiembre 2011 de: <http://www.herbcohenonline.com>

Conversaciones sobre el arte de crear empresas (s.a) (s.f), recuperado el 20 de mayo, 2011 de: www.apuntesgestion.com

Dirección del Trabajo. Anuario de Información Estadística. Capítulo II: *“Negociación Colectiva”*. (2011). Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-propertyvalue-76577.html>

Dirección del Trabajo. Anuario de Información Estadística. Capítulo III: *“Mediación 2011”*, recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-propertyvalue-76577.html>

Dirección del Trabajo. Anuario de Información Estadística. Capítulo IV: *“Huelgas 2011”*, recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-propertyvalue-76577.html>

Dirección del Trabajo. Encuesta Laboral (ENCLA). Capítulo 8: “*Negociación Colectiva*”. (2011). Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

Echeverría, R.: *Ontología del Lenguaje*. (1994). Santiago. Chile: Dolmen

Fisher, R., Shapiro, D.: “*Las Emociones en la Negociación*”. (2005). Bogotá. Colombia: Norma

Fisher, R., Ury, W., Patton, B.: “*Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*”. (1981). Bogotá. Colombia: Norma

Fisher, R.: Kopelman, E., Kupfer, A.: “*Mas allá de Maquiavelo*”.(1994). Buenos Aires. Argentina: Granica

Fisher, R., Ertel D.: “*Sí, de Acuerdo en la práctica*”: *guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación*”. (1998). Bogotá. Colombia: Norma

Fundación Sol. Ideas N°1: Salarios y Desigualdad “*Negociación colectiva de alta cobertura: una herramienta poderosa contra la desigualdad*”. Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2011/12/Ideas-1-Salarios-y-Desigualdad.pdf>

García, J., Manga, M.: “*La Inteligencia Relacional*”. (2007), Santiago. Chile: Ediciones B

García, J., Sanhueza, C.: *“Experiencias Negociadoras de negociadores con experiencia”*. (2008). Santiago. Chile: Ediciones B

García, J., Sanhueza, C.: *“Inteligencia Relacional y Negociación”*. (2012). Santiago. Chile: Ediciones B

García, J., América Ventas: “El mundo de la venta esta cambiando” (11-2003). Recuperado en agosto 2011 de: <http://www.americaventas.com/noticias.php?idNoticia=23>

García, J., América Ventas: “Escuchar para vender” (10-2003) recuperado en agosto de 2011 de <http://www.americaventas.com/noticias.php?idNoticia=22>

García, J., América Ventas: “La prudencia” (10-2003) recuperado en agosto de 2011 de <http://www.americaventas.com/noticias.php?idNoticia=21>

García, J., América Ventas: “Mala atención a clientes” (05-2004) recuperado en agosto de 2011 de: <http://www.americaventas.com/noticias.php?idNoticia=26>

García, J., América Ventas: “El cierre” (03-2004) recuperado en agosto de 2011 de <http://www.americaventas.com/noticias.php?idNoticia=24>

Gibbons, R., *“Primer Curso de Teoría de Juegos”*.(1993). Recuperado en septiembre 2011 de: <http://books.google.cl/books?id=fcqA8ypV6-wC&lr=&hl=es>

Goleman, D.: *“La Inteligencia Emocional”*. (2000). Buenos Aires. Argentina: Ediciones B

Harvard Business School: *“Negociación: enfoques y concepto para avanzar”*. (2003). California, EE.UU.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P.: *“Metodologías de la Investigación”*. (1991). México: Mc Graw Hill

Luecke, R.: *“La Negociación: enfoques y conceptos para avanzar”*. (2004). Barcelona. España: Deusto

Maturana, H.: *“Emociones y Lenguaje en Educación y Política”*. (1962). Santiago. Chile: Dolmen

Maturana, H.: *“El sentido de lo Humano”*. (1997). Santiago. Chile: Dolmen

Maturana, H., Verden-Zöllner, G.: *“Amor y juego, fundamentos olvidados de lo humano”*. (1997). Santiago. Chile: Instituto de Terapia Cognitiva

Ministerio de Justicia. Mediación Familiar. Estadísticas: *“Información Estadística a Nivel Nacional”* (s.f.) Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.mediacionchile.cl/portal/2012-03-13-15-00-32/estadisticas>

Monografías (s.a) (s.f): *“Equilibrio de Nash”*. Recuperado en julio 2012 de: <http://www.monografias.com/trabajos41/equilibrio-nash/equilibrio-nash2.shtml#ixzz2MzzASUTn>

Rojas, I.: Revista Ius et Praxis v.13 n.2 Talca: “*Las Reformas Laborales al modelo normativo de negociación colectiva del plan laboral*”. (2007). Recuperado el 20 de abril 2013 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-00122007000200009&script=sci_arttext

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación: “*Estadística Inferencial Aplicada*”. (2008). Lima. Perú. Artículo recuperado el 28 de mayo 2001 de: <http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/estadistica.pdf> (p.19)

Ury, W. “*El Poder de un NO Positivo: como decir no y sin embargo llegar al SÍ.*” (2007). Bogotá, Colombia: Norma

Ury, W.: “*Supere el No: como negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*”. (1997). Barcelona, España: Gestión 2000.

Referencias:

¹ Buenas Tareas. 2010. “Monografía de Teoría de Juegos”. Recuperado en Julio 2012 de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Monografia-De-Teoria-De-Juegos/494505.html>

² García, J., Manga, M.: “La Inteligencia Relacional”. (2007), Santiago. Chile: Ediciones B

³ Fundación Sol. 2011. Ideas N°1: Salarios y Desigualdad “Negociación colectiva de alta cobertura: una herramienta poderosa contra la desigualdad”. Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2011/12/Ideas-1-Salarios-y-Desigualdad.pdf>

⁴ Dirección del Trabajo. 2011. Encuesta Laboral (ENCLA). Capítulo 8: “Negociación Colectiva”. Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

⁵ Dirección del Trabajo. Anuario de Información Estadística. Capítulo IV: “Huelgas 2011”, recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-propertyvalue-76577.html>

⁶ Ministerio de Justicia. Mediación Familiar. Estadísticas: “Información Estadística a Nivel Nacional” (s.f.) Recuperado el 20 de abril 2013 de: <http://www.mediacionchile.cl/portal/2012-03-13-15-00-32/estadisticas>

⁷ “La Negociación Comercial”. (2008) Publicaciones Vértice. Malaga. España: Vértice.

⁸ “La Negociación Comercial”.(2008). Publicaciones Vértice. Malaga. España: Vértice.

-
- ⁹ García, J., Sanhueza, C.: “Inteligencia Relacional y Negociación”. (2012) Santiago. Chile: Edición, B
- ¹⁰ CN Crece Negocios (s.a) (s.f), recuperado el 10 de enero 2013 de:
<http://www.crecenegocios.com/la-negociacion>
- ¹¹ Apunte de Gestión (s.a) (s.f), recuperado el 20 de mayo 2011 de:
<http://www.apuntesgestion.com/negociacion/definicion-negociacion/>
- ¹² Luecke, R. : “La Negociación: enfoques y conceptos para avanzar”, 2004, Barcelona, España, Deusto
- ¹³ García, J., Sanhueza, C.: ”La inteligencia Relacional y Negociación”, 2012, Santiago. Chile: Ediciones B
- ¹⁴ Wikipedia, 2013, recuperado en enero 2013 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopolio>
- ¹⁵ Amer, R.; Carreras, F.; Magaña, A., Teoría de Juegos, 2010, UPC, Catalunya, España
- ¹⁶ Cerda, E; Jimeno, J.; Perez, J., Teoría de Juegos, p. 9, Pearson, 2004, Madrid España
- ¹⁷ Fisher, R.; Patton, B.; Ury, W.: “Sí...de Acuerdo: como negociar sin ceder”, 1981, p.3. Bogotá. Colombia: Norma
- ¹⁸ Fisher, R.; Patton, B.; Ury, W.: “Sí...de Acuerdo: como negociar sin ceder”, 1981, p.5. Bogotá. Colombia: Norma
- ¹⁹ Fisher, R., Ertel D.: “Sí, de Acuerdo en la práctica” (1998). Bogotá. Colombia: Norma
- ²⁰ Ury, W.: “Supere el No: como negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles”. (1997). Barcelona, España: Gestión 2000.
- ²¹ Ury, W. “El Poder de un NO Positivo: como decir no y sin embargo llegar al Sí, 2007, Norma, Bogotá, Colombia.
- ²² International Negotiation, 2012, recuperado en Febrero 2013 de:
<http://www.internationalnegotiation.org/shapiro-wins-otto-klineberg-award/>
- ²³ Wikipedia, s.f, Relaciones Humanas, recuperado en enero 2013 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_humanas
- ²⁴ Maturana, H. “Amor y Juego”, 1996, 3° edición. Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago, Chile
- ²⁵ Echeverría, R. “La Ontología del Lenguaje”, 6° edición, Comunicaciones Noreste Limitada, Santiago, Chile
- ²⁶ García, J.; Sanhueza, C. Inteligencia Relacional y Negociación, 2012, 1ª Edición, B Chile S.A., Santiago, Chile
- ²⁷ Cohen, H.: “Negocie y Gane: pero sin involucrarse tanto que pierda de vista su objetivo original”. (2003). Bogotá. Colombia: Norma
- ²⁸ García, J.; Sanhueza, C.; La Inteligencia Relacional y la Negociación, 2012, p. 109. Ediciones B, Santiago, Chile
- ²⁹ García, J.: América Ventas: Artículos, recuperados el 10 de agosto 2011 de:
<http://www.americaventas.com/noticias.php?idNoticia=23>
- ³⁰ García, J.; Sanhueza, C.; La Inteligencia Relacional y la Negociación, 2012, p. 180. Ediciones B, Santiago, Chile