

Ganar-Ganar

Conservación de tierras privadas

Guía de negociación con propietarios privados

Lic. Martín Gutiérrez Lacayo



Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
NEGOCIACIÓN	5
TIPOS DE NEGOCIACIÓN	8
FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA NEGOCIACIÓN.	10
<i>Cuestiones para la reflexión.....</i>	11
<i>Problemas típicos en la mayor parte de las negociaciones.....</i>	12
<i>Errores importantes que deben evitarse.....</i>	12
IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES NO VERBALES DENTRO DEL PROCESO GLOBAL DE NEGOCIACIÓN.	13
<i>Algunas reglas para reconocer las comunicaciones no verbales.</i>	14
<i>Saber escuchar.</i>	15
<i>Consejos para mejorar la forma de escuchar y la recepción del mensaje.</i>	15
EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN.....	17
ETAPAS.	20
<i>Recomendaciones:.....</i>	20
<i>Como identificamos el éxito de una negociación.....</i>	22
<i>Cuando fracasa de una negociación.....</i>	22
LISTA DE COMPROBACIÓN DE PUNTOS A TENER EN CUENTA AL PREPARAR LA NEGOCIACIÓN.....	23
METODOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN	26
RECOMENDACIONES.....	32
a) <i>Prepárese.....</i>	32
b) <i>Busque el Esclarecimiento.....</i>	33
c) <i>Muestre Paciencia</i>	34
d) <i>Mantenga la Integridad</i>	34
e) <i>Evite la Presunción Dañina.....</i>	35
f) <i>Controle las Emociones.....</i>	35
g) <i>Comprenda las Presiones de Tiempo</i>	36
h) <i>Desglose los Grandes Temas.....</i>	37
i) <i>Separe el Problema y su Autoestima</i>	37
j) <i>Evite Amenazas y Tácticas Manipuladoras</i>	37
k) <i>Concentrarse Primero en el Problema y no en la Solución</i>	38
l) <i>Soluciones Basadas en los Intereses Mutuos.....</i>	40
m) <i>Admita el Error y Discúlpese.....</i>	41
n) <i>Rechace Soluciones Débiles</i>	43
o) <i>Sea Cauteloso al Interpretar los Sentimientos de las Personas.....</i>	43
LAS FUERZAS DINÁMICAS DE LA NEGOCIACIÓN.....	44
ZONAS DE NEGOCIACIÓN	44
I. <i>Los intereses (apuestas).....</i>	44
II. <i>Poderes.....</i>	45
III. <i>Relaciones entre las partes.....</i>	46
CAMBIAR UNA SITUACIÓN QUE APARENTA SER GANAR-PERDER A UNA SITUACIÓN GANAR-GANAR	48
LECCIONES PARA APRENDER:	49
RESUMEN.....	50
LA NEGOCIACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONSERVACIÓN DE TIERRAS PRIVADAS	52
ACERCAMIENTO AL PROYECTO.....	52
APRENDIENDO SOBRE LOS PROPIETARIOS.....	54
<i>Los distintos tipos de interés que pueden mostrar los propietarios</i>	55

<i>Qué hacer</i>	57
<i>Qué no hacer</i>	57
LOS PUNTOS BÁSICOS PARA UNA BUENA NEGOCIACIÓN CON PROPIETARIOS PRIVADOS.....	58
EL ACERCAMIENTO.....	59
<i>Recomendaciones</i>	59
TEMAS A NEGOCIAR.....	60
ALGUNOS TIPOS ESPECIALES DE PROPIETARIOS	62
EMPRESAS COMO PROPIETARIOS DE PREDIOS QUE REQUIERAN SER CONSERVADOS.	62
<i>Recomendaciones</i>	62
PROPIEDADES DE GOBIERNOS	64
NEGOCIACIÓN CON EJIDOS O COMUNIDADES	65
<i>Pasos para la negociación</i>	66
<i>Recomendaciones</i>	66
PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON LAS COMUNIDADES INDÍGENAS.....	67
<i>Familiarizarnos con la cultura de la comunidad</i>	68
<i>La comunidad, sus características</i>	69
<i>Cómo saber si un sitio es importante. El primer paso</i>	69
<i>En la comunidad por invitación</i>	70
<i>En la comunidad sin invitación</i>	73
<i>En la asamblea</i>	75
RECOMENDACIONES FINALES	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78

Introducción.

Desde que el hombre empezó a comunicarse un juego de nuestra sociedad dio nacimiento... la negociación.

No existe nada en este mundo que no sea materia de negociación, un maestro afirmó en una ocasión que todo aquello que no es correctamente negociado es inmediatamente rechazado, ya sea en forma consiente o inconsciente. Esta frase no es una metáfora, sino una realidad que podemos comprobar todos los días.

Talvez hay cosas que resultan más difíciles de negociar que otras, pero créadmelo todos pueden llegar a un buen arreglo, siempre y cuando cuenten con las herramientas básicas y nunca se den por vencidos.

Por todo el país existen muchos grupos conservacionistas que han invertido años de trabajo y grandes sumas de dinero en conservar recursos naturales que no les pertenecen. Los éxitos han muchos, pero también los fracasos, la principal razón de los problemas siempre se relaciona con la perdida de la comunicación y el mal manejo de conflictos, ya sean económicos, transgeneracionales o de perdida de confianza, los cuales, en muchas ocasiones podrían haberse solucionado retomando la negociación original.

Al tratar con propietarios privados, ya sean individuales o colectivos siempre tenemos que ser muy respetuosos y sobre todo sensibles de que lo que negocia es en la mayor parte de los cosas lo más preciado, su patrimonio.

El presente documento, pretende ser una guía para las organizaciones conservacionistas que tienen y han tenido que enfrentarse al reto de convencer e involucrar a los propietarios en la conservación y buen manejo de sus predios. La mayor parte de su contenido es la recopilación de experiencias y consejos que el autor ha recibido por parte de personas involucradas en el negocio de bienes raíces y de miembros destacados de los programas y proyectos de conservación que las oficinas eco-regionales de Pronatura han desarrollado en los últimos seis años.

Conservar predios privados nos lleva necesariamente al mundo de los bienes raíces y del derecho agrario, terrenos en los que por lo general las Ong's no quieren entrar, ya sea por el uso de lenguajes propios o por la carencia de conocimientos básicos que dificultan su comprensión. Sin embargo consideramos que teniendo una adecuada negociación, se pueden contar con apoyos y asesorías que cubran los aspectos legales y formales de las transacciones de conservación.

Todo proyecto de conservación implica en cierta medida tomar riesgos – financieros, legales o de una mala reacción o percepción pública, como puede suceder en la compra de predios. La mayor parte las organizaciones no quieren tomar riesgos, lo

cual, tarde o temprano afectara su trabajo y su credibilidad con la causa que persiguen.

Esperamos que alguno de los consejos vertidos en este libro puedan servir para minimizar los riesgos y apoyar la toma de decisiones.

Negociación

Como otras ciencias relativas al conocimiento de la conducta del ser humano y sus motivaciones, la investigación en el tema de negociación ha sido, hasta el momento, más bien escasa y poco profunda. Muchas veces nos hemos referido al término de

negociación, cuando en realidad el proceso era una simple imposición autoritaria o paternalista. Existía en ciertos casos desigualdad excesiva en los poderes de ambas partes.

Ahora, por el contrario, en muchos casos, confundimos el concepto de negociación con el de confrontación.

Todos en algún momento de nuestras vidas recurrimos a la negociación. Cuando ve la publicación de un automóvil en el periódico y quiere pagar un precio menor al ofrecido; asimismo, cuando quiere obtener un ascenso en su trabajo; o quiere pactar sus deudas, o simplemente cuando su esposa desea pasar la Navidad con su familia y usted desearía estar ese día en la casa de playa de su hermana. No importa cuántas formas de conflicto se genere, usted necesitará negociar para autorrealizarse. Sin embargo, la mayoría de las personas efectúan este proceso de manera intuitiva. Unos se caracterizan porque jamás dan su brazo a torcer, ganan a cualquier costo, pero ganan; otros, en un sentido opuesto incluso por temor a contrariar se allanan y dejan que hagan con ellos cualquier cosa; la gran mayoría, tiende a negociar en la medida de lo posible.

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Usted debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

Una definición moderna nos dice que Negociar es el proceso a través del cual tratamos de conocer o identificar las necesidades de la otra parte, para lo cual satisfacerlas en la mayor medida posible. En definitiva, detrás de cualquier negociación existen, de forma implícita una serie de necesidades, que se van incrementando en términos de cantidad y, especialmente, de calidad, a medida que la sociedad cambia.

Para comprender las motivaciones de los demás, nos vemos obligados a citar las escalas de Maslow. Según este autor, las necesidades del ser humano aparecen en el siguiente orden:

- 1º Necesidades fisiológicas.
- 2º Necesidades de seguridad y defensa.
- 3º Necesidades de pertenencia.
- 4º Necesidades de estimación y reconocimiento.
- 5º Necesidades de autorrealización.

6º Necesidades de conocer y comprender.

7º Necesidades estéticas.

Consideramos que las tres necesidades son simplemente necesidad primarios. Es decir, si una persona no ha cubierto sus necesidades de subsistencia, tales como comer, vestir, etc., y además no se siente seguro (empleo, etc.), o bien no es aceptado por el grupo, es imposible que el individuo se sienta motivado auténticamente.

Los factores verdaderamente motivadores son los de estima y reconocimiento, los de autorrealización, los culturales y finalmente los estéticos. Por tanto, es fundamental comprender bien estos escalones que aparecen siempre en forma gradual y sucesiva.

De esta comprensión se deriva el identificar correctamente las necesidades y razones de la otra parte y explican con claridad las razones de muchos conflictos y reivindicaciones.

La identificación de necesidades no es tan fácil como parece, ya que en pocas ocasiones se expresan en forma directa por las partes, aunque de un lado puedan estar más claras, ya sea la creación de un corredor biológico, la protección de servicios ambientales, etc.

Aunque es esta la pregunta que antes de negociar debemos contestarnos nosotros correctamente, ¿cuales son nuestras verdaderas necesidades?.

El sólo pensar en la negociación suena algo intimidante, sin embargo todos somos negociadores experimentados. Cada vez que llegamos a un acuerdo en algo, estamos negociando. Muchas veces lo hacemos en forma inconsciente, tal como el decidir quién saluda primero o el mantener una puerta abierta para que pase otra persona. También involucra negociación el determinar adónde ir a comer con la esposa o el solicitar que un hijo nos ayude con las labores de hogar.

Una de las cosas que estos ejemplos tienen en común, es que todos involucran personas.

Las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas de que existen malas intenciones, controlar nuestras emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras centrándonos primero en el problema en lugar de la solución, buscar las decisiones basadas en el interés mutuo y rechazar las soluciones débiles. Sobre esto, nos detendremos en detalle más adelante.

La negociación basada en intereses mutuos se apoya en el principio de satisfacer las necesidades de todos los involucrados. A menudo esto requiere de cierta creatividad que va más allá de las concesiones recíprocas escasamente pensadas --tales como aquellas que se logran cuando existe apuro para resolver algo, antes que hayamos

hecho un esfuerzo para comprender el problema a fondo. Muchos conflictos que a simple vista parecieran ser básicamente sobre recursos, a menudo tienen componentes significativos relacionados a los temas de participación, guardar las apariencias, relaciones interpersonales e identidad. Para que funcione la negociación basada en los intereses mutuos, las personas tienen que ser capaces de compartir con otros sus necesidades, esperanzas y temores. De lo contrario, ¿cómo se pueden satisfacer estas necesidades individuales si éstas están celosamente protegidas? Más aún, los individuos deben ser capaces de saber exactamente cómo exponer sus necesidades y temores. Todo esto no siempre es posible o fácil de lograr. Mostraremos un contraste entre la negociación basada en los intereses mutuos con otros enfoques, tales como los basados en la rivalidad y las concesiones recíprocas.

"Un conflicto profundo requiere de un inmenso esfuerzo de energía psicológica y física. ... Dicho conflicto podría ser transformado en forma creativa cuando las partes llegan a aprender, quizás irónicamente, que ellos podrían satisfacer sus necesidades y aspiraciones más profundas sólo con la cooperación de aquellos que se les oponen más vigorosamente". Al discutir el conflicto interpersonal, las personas tienen mayor voluntad para escuchar cuando sienten que han sido escuchadas y tienen un sentido de control frente al resultado.

Por el contrario, en negociaciones más tradicionales, las personas a menudo intentan convencer a la otra parte acerca del mérito o justicia de su propuesta. Nuestro razonamiento es: "Si la otra parte entiende nuestras ideas, seguramente ellos estarán de acuerdo con nosotros". El mérito y la justicia continúan jugando un papel esencial en la negociación basada en los intereses mutuos, pero también la exploración de soluciones que satisfagan ambas necesidades.

Sin embargo, no todos encuentran fácil de digerir el concepto basado en los intereses mutuos.

Tipos de Negociación

La Negociación es una actividad muy diferenciada.

Sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades.

Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integral y distributiva.

I. Negociación integral.

En esta orientación integral, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integral a una negociación son las siguientes:

- 1.- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- 2.- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- 3.- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- 4.- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- 5.- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

II. La Negociación distributiva.

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integral o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una

mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrales y distributivas.

Modelos Negociacionales.- Los "modelos negociacionales" son aquellos tipos que constituyen estilos de negociación específicos y que, al tener características propias, se diferencian entre sí. Podemos nombrar alguno de los más populares:

Ganar a toda costa.

Ganar – Perder

Negociar sin ceder.

Negociación eficaz.

Modelo de las ocho fases.

Ganar – Ganar.

Negociación efectiva.

Negociar para satisfacción mutua.

Modelo cooperativo.

Negociación sistémica.

Factores que influyen en una negociación.

En la estructura de la negociación usted se encontrará con tres elementos: los actores, la divergencia y la voluntad o búsqueda de acuerdo.

1° Los actores:

Son los elementos fundamentales en la negociación, la que se inicia no en el primer contacto que tenemos con la contraparte sino antes, en la mente de las personas que van a negociar.

Debemos entender que en el proceso de negociación se relacionan personas, dos o más, manifestándose la naturaleza humana, ya que los actores intervienen con todas sus características personales.

2° La divergencia:

Es el desacuerdo, el litigio, lo contencioso, el conflicto declarado o latente que separa a los actores cuando se presenta, pero no basta la sola separación de intereses sino que es necesaria además la oposición de distintas pretensiones, para que estemos ante una divergencia.

Un negociador debe poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean. Estas pueden presentarse por problemas de comunicación (malos entendidos, problemas semánticos o "ruido" en los canales de información), por estructura (una organización muy grande, diferenciación de sueldos en una empresa, etc.) o características personales de la contraparte (un tipo autoritario, un pusilánime que nunca hace nada, en fin).

3° Voluntad o búsqueda de acuerdo:

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. Este resultado substancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales:

- a) Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
- b) Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.
- c) Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación.
- d) Creación de nuevas alternativas: El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

Cuestiones para la reflexión.

¿Se puede influir en conductas que parecen predeterminadas?. Salvo cuando el planteamiento es de clara confrontación - la cual puede en ocasiones pasarse a negociación - la respuesta es afirmativa.

¿El negociador nace o se hace? Si bien es cierto que ciertos perfiles psicológicos son más aptos que otros para negociar, evidentemente todos podemos aprender las técnicas de negociación.

¿Planificación o improvisación?. Frente a la improvisación típica de los pueblos latinos, la estrategia de la negociación debe pasar por una correcta planificación.

Problemas típicos en la mayor parte de las negociaciones.

- △ Objetivos mal planteados y necesidades mal identificadas. Conducen a la confrontación o al diálogo de "sordos"
- △ Dogmatismo en el planteamiento de las ideas. Sólo una parte tiene la razón. Conduce también a la confrontación.
- △ Vencedores o vencidos. Una negociación bien resuelta no tiene vencedores ni vencidos. Cada una de las partes debe satisfacer sus necesidades de forma equilibrada. La aparición de este sentimiento es peligrosa.
- △ Personalismos y protagonismos. Ninguna de las partes debe mostrarse superior ni autosuficiente. Realmente ambas partes se necesitan.
- △ Falta de metodología. Conduce al desorden y aumenta de forma exponencial el tiempo necesario.
- △ Emotividad versus racionalidad. Es necesario subordinar la emotividad a la racionalidad. Es fácil llevar las discusiones al terreno personal donde la emotividad priva respecto a la racionalidad.
- △ Falta de creatividad en resolución de los nuevos conflictos. Los problemas nuevos no encajan con las soluciones antiguas.

Errores importantes que deben evitarse.

- △ No conceder la importancia suficiente a las Comunicaciones no verbales.
- △ No saber escuchar.
- △ Disputas semánticas. (Preciosismos del lenguaje).
- △ No saber revelar la Información propia, gradualmente y en el momento adecuado.

- △ Aparición prematura de posturas firmes e inflexibles.
- △ Las amenazas -suelen aparecer a menudo- se confrontan en lugar de negociarlas. De esta forma., se llega al debate en el cual sí existen vencedores y vencidos.
- △ Incorrecta utilización de preguntas, para clarificar las posiciones de forma sistemática y precisa.
- △ Olvidarse de recapitular y resumir a medida que se obtienen preacuerdos o acuerdos Este error conduce en ocasiones a reiniciar la negociación, cuando se llega a un desacuerdo parcial.
- △ En negociaciones de grupo, no se utilizan "códigos de señales" establecidas previamente, para comunicar entre los componentes.

Importancia de las comunicaciones no verbales dentro del proceso global de negociación.

Observe una comunicación cualquiera entre dos personas y verá que es un continuo cambio de expresiones faciales, de gestos y movimientos. Fije su atención en una persona que habla por teléfono dentro de una cabina. Su interlocutor no puede verle y, sin embargo, el individuo gesticula, señala con el dedo, cambia de posición, etc.

La conclusión es que el hombre es un ser multisensorial que ocasionalmente verbaliza.

Clasificación de las comunicaciones no verbales:

- Síntomas fisiológicos o somáticos. Se reflejan en reacciones físicas tales como sudor, temblor, tonalidad de la piel.
- Posturas. Forma de sentarse, brazos, etc.
- Sonidos/silencios. Sonidos no verbales.
- Gestos. las manos expresan con claridad situaciones anímicas.
- Expresiones faciales. No olvide que la cara es el espejo del alma.
- Expresiones táctiles. Poner la mano en el hombro. Tomar el brazo, etc., reflejan también situaciones anímicas.

Algunas reglas para reconocer las comunicaciones no verbales.

Es difícil en un solo capítulo resumir un tema tan extenso y propio de un experto psicólogo. Trataremos de resumir las reglas más importantes:

Actitudes negativas

<u>Actitud</u>	<u>Algunos signos</u>
Frustración	Masaje en la nuca. Dedos en el pelo.
Nerviosismo	Sudor. Estrujar las manos. No sostener la mirada.
Indiferencia	Tamborileo en la mesa. Garabatear el papel.
Suspición	No mirar a la cara. Desconfianza Restregar ojos.
Defensiva	Cruzar brazos o piernas Señalar con el dedo.

Actitudes positivas

Actitud

Algunos signos

Auto-control	Manos en triángulo Tobillos cruzados
Auto-confianza	Manos cruzadas a la espalda. Apoyo total en el sillón.
Apertura.	Manos abiertas Postura relajada.
Evaluación.	Inclinación al frente. Desabotona chaqueta.
Tranquilizante.	Manos en los bolsillos. Tomar el brazo.
Dominio territorial	Pies en la mesa. Manos cruzadas en la nuca. Cambiar objetos de sitio

Saber escuchar.

En un proceso de negociación existen siempre dos partes. Es imprescindible invertir tanto tiempo escuchando como hablando, y, en muchos casos, es mejor hablar menos y escuchar más.

Algunos elementos que bloquean el escuchar:

Hablar varios a la vez. La insana costumbre de mantener tres reuniones en simultáneo.

Oratoria competitiva. Buscar palabras seleccionadas y referirnos indirectamente a errores de exposición de la parte contraria.

Aprovecharse de tener la palabra y no permitir clarificaciones ni interrupciones.

Anticiparse a las respuestas. "No siga, Ud. pretende decir.. ".

Hacer precisiones sobre errores, léxico o buscar arabescos semánticos.

Consejos para mejorar la forma de escuchar y la recepción del mensaje.

Tenga en cuenta que en toda exposición verbal ocurre el siguiente fenómeno

- El que habla dice.
- El que habla cree que dice (pero lo expresa mal).
- El que escucha cree entender.

El esfuerzo en la comunicación debe ser importante para asegurar la correcta comprensión e interpretación del mensaje verbal.

Algunas recomendaciones prácticas serían:

- △ Demostrar que ponemos la máxima atención (gesto).
- △ Borrar totalmente las barreras de los prejuicios.
- △ Mirar al que habla (sin agresividad).
- △ Proporcionarle un "feed-back" con el gesto, sonrisa, etc.
- △ Identificar correctamente las pausas del interlocutor que necesitan una respuesta.
- △ Responder después de asegurar que hemos captado la onda y con un mínimo de reflexión.

El proceso de la negociación.

Un vendedor estaba desempleado, sin dinero y, para sobrevivir, intentó vender su perro, un pastor alemán de altísimo nivel. Buscó un hacendado y le preguntó: - ¿El señor no desea comprar un perro con pedigree? La respuesta del hacendado fue no.

Entonces el vendedor comenzó a sacar del sombrero buenos argumentos: - Pero el perro ladra de una forma que Usted precisa ver, tiene una voz que parece la de Luciano Pavarotti y Plácido Domingo cantando ópera... El hacendado dijo: - Si ... no hay duda, veo que es un buen perro, pero no lo voy a comprar. El vendedor no desistió: - Pero es joven y corre como un atleta olímpico, caza ratones mejor que un gato, el padre fue campeón mundial en Alemania y blá, blá, blá ... Pero la respuesta del hacendado era siempre la misma: - Usted tiene razón, se ve que es un perro excelente, pero no estoy interesado. El vendedor, entonces, colocó a su perro en el carro, y condujo con tristeza hasta su casa.

Cuando llegó, se encontró con un primo, un viejo campeón en negociaciones que escuchó toda la historia y, compadecido del pariente frustrado, dijo: - ¿Quieres apostar a que yo regreso a lo de este hacendado y le vendo el perro? -Ah, sí que quiero apostar! Yo agoté todos mis argumentos. Ese viejo ni siquiera compraría un billete de un peso por cinco centavos. Y entonces hicieron la apuesta.

El primo colocó al perro Lulú en el asiento de atrás del carro y se dirigió a la hacienda. Buscó al hacendado y comenzó el diálogo.

- ¡Que linda hacienda que tiene Usted! ¡Felicitaciones! ¿Y estas gallinas también son tuyas? ¡Qué lindos pollitos que tienen estas gallinas! Imagino que Usted no tiene problemas con gavilanes u otras aves de rapiña que intenten devorar a estos pollitos, no?

- *Ah! Ese es un problema terrible! Hasta tuve que contratar un empleado, pero los gavilanes siguen devorándolos ...*

- ¡Pero qué falta hace un perro especialista en proteger a los pollitos de los gavilanes! Y yo conozco un perro que, si el gavilán vuela bajito, salta y lo caza. Incluso, si Usted tuviese un perro así, economizaría en gastos sociales, fiscales y laborales, ya que no precisaría tener un empleado sólo para esto. Y estas ovejas ¿también son tuyas? ¡Pero qué bonitas y fuertes que son! Imagino que a la hora de guardarlas es un problema, ya que algunas quieren huir, ¿no?

- *Eso mismo. Y tenemos un trabajo terrible, porque si no, ellas huyen.*

- Ah! ¡Pero qué falta que hace un perro que, mientras que el dueño de casa conduce al rebaño desde el lado derecho, él ladra desde el lado izquierdo para que ninguna oveja huya! Pero precisa ser un perro que sepa qué hacer cuando una oveja intenta huir.

Veo que Usted es un hombre de bíceps fuertes y de musculatura atlética. Creo que Usted trabaja mucho, ¿no es cierto?

- *Sin duda alguna ... correr detrás de estas vacas y enlazar algunas reses es un ejercicio increíble.*

- Ya lo creo. Pienso que si tuviera un perro que cercara a las reses o por lo menos disminuyera un poco su velocidad, sería de alguna ayuda, ¿no es cierto?

- *¿De alguna ayuda? Sería una excelente ayuda. Es muy difícil encontrar un perro así.*

- Ahora otra pregunta. ¿No tiene ratones en su hacienda?

- *... Todo el mundo piensa que no. ¡Pero hay tantos!*

- Pero si encontrásemos un perro que cazara ratones mejor que un gato, pero que sea amigo del dueño y no de la casa como es el caso de los felinos, ¿ya pensó que fabuloso sería?

- *Y ... claro que sí.*

- Y Usted ¿ha tenido problemas con ladrones aquí en su hacienda?

- *Sinceramente, y gracias a Dios, aquí en mi hacienda no he tenido problemas. Pero mi vecino sí, sólo en el semestre pasado le robaron tres veces.*

- Diablos, pero qué falta que hace un perro que respete al dueño y a la familia del dueño, pero que, durante la noche y el día, ahuyente a estos vagabundos que quieren robar los frutos de su trabajo ... Y estos niños que están aquí, ¿son sus hijos? ¿Cómo te llamas? ¿Y tú? ¿Ya han regresado de la escuela? Al ver a sus hijos me acuerdo que los psicólogos dicen que los animales son excelentes en la educación de los niños. Y aquí en la hacienda, ¿sus hijos juegan con otros amiguitos?

- *Y, ese es un gran problema, porque el vecino más cercano vive a 4 kilómetros de aquí ... Es aquella casa que Usted ve, allí lejos ...*

- Qué falta que hace un perro, para hacerles compañía a estos chicos solitarios; un perro que juegue y salte con ellos y los ayude a desarrollar sus músculos de forma sana, así se ponen fuertes como Usted. Bueno, ya es tarde, me voy... Felicitaciones por su hacienda. Es perfecta. Perdóneme el chiste, pero sólo tiene un defecto: no es mía. Pero está en buenas manos. Pero si fuera mía, lo único que haría sería comprar un perro para que ayude a controlar los ataques de los gavilanes, a economizar con empleados, a facilitar el manejo de las ovejas, y a disminuir la velocidad de las reses para que yo acertase más los lazos.

- *Usted llegó aquí en mi hacienda, me habló de un perro fantástico, me dejó con agua en la boca ¿y ahora se va? ¿Donde puedo encontrar un perro así?*

- ¿Entonces quiere comprarlo?
- *Claro que sí. ¿Dónde está?*
- Lulú ¡salga de abajo del asiento del carro y venga conocer a su nuevo dueño!

El dueño de la hacienda y Lulú fueron felices para siempre.

Conclusiones:

- ✓ ¿Porque fracasó el primer vendedor y al segundo le fue bien? Porque el primero intentó vender características y el segundo fue directo a los beneficios. Las personas no compran ni características ni ventajas. Compran beneficios.
- ✓ ¡Que linda hacienda que tiene! ¡Felicitaciones! Este recurso es viejo pero todavía funciona. Y, cómo funciona! Saber hacer un elogio correctamente, hacer caricias verbales positivas y verdaderas es uno de los secretos para hacer que las cosas funcionen a su favor.
- ✓ Estas gallinas ¿también son tuyas? Esta fue la primera pregunta que el primo que ganó le hizo al dueño de la hacienda. Saber hacer preguntas correctamente, ahí se encuentra la principal arma de los campeones en negociaciones. Hacer preguntas que suscitan las respuestas que uno quiere oír no sólo funciona para el comprador, es también una táctica de persuasión que funciona en casi todos los casos y situaciones.
- ✓ ¿Usted cree que para vender es necesario que el comprador vea primero el producto?
Note que el primo campeón vendió el perro antes de mostrarlo.
- ✓ El primo campeón inventaba argumentos según lo que se le presentaba. El cliente era el que le iba mostrando el blanco. Este es el gran secreto de una negociación. Dispare sólo cuando el cliente le muestre el blanco y diga: Es aquí que tiene que disparar.
- ✓ Ahora, estoy seguro de una cosa. Aquí, en su hacienda, no hay ratones. Esta es una pregunta hecha de forma no ofender. Sería lamentable si el primo preguntase: ¿Hay ratones aquí?
- ✓ Perdóneme el chiste. Para mí sólo tiene un defecto: no es mío. El sentido de humor ayuda una negociación.
- ✓ ¿Adónde voy a encontrar un perro así? Busque negociar con intensidad, con el poder de sus ideas. Eso lleva al comprador a tener curiosidad. O, lleve al comprador a sentir una especie de caos mental positivo. El comprador piensa, esto es terrible, jamás había pensado así! Realmente, lo que necesito es un

perro. ¿Pero cómo hago para encontrar uno? Ayúdeme por favor. Y entonces, usted lo ayuda. Fácil, no?¹

Etapas.

Como vimos en el ejemplo anterior, toda negociación se conforma de una serie de etapas, entre las que distinguimos:

- Introducción y Definición de los temas que se van a negociar.
- Discusión de los conflictos.
- Compromisos previos o tentativa de retirada.
- Definición de los acuerdos o desacuerdos.

Recomendaciones:

1. Introducción y definición de los temas a negociar.

- a) En este punto inicial de la negociación, es muy importante planificar los 5 primeros minutos, los cuales, a veces, resultan decisivos.
- b) Debe tenerse en cuenta: La puntualidad, no se haga esperar. Distribución física de la mesa. Según la estrategia de la negociación, hay que crear el "clima" desde el primer momento. Seleccione bien la persona que debe iniciar la exposición. Elimine factores de distracción. Alguien debe observar las posturas iniciales del otro lado (comunicaciones no verbales).
- c) Procure que cada parte tenga bien concretadas las "causas" que nos obligan a negociar.
- d) Haga la lista de los temas específicos a negociar y logre, por lo menos, este primer acuerdo, procurando evitar debates o reacciones prematuras.
- e) No comience nunca una negociación sin conocer todos los temas a tratar. Se evitará sorpresas.

2. Discusión de conflictos.

¹ Parte de una presentación realizada por Lidia Fontanella, Señor Fellows Program de Synergos.

El punto crítico al iniciar la discusión, es seleccionar el tema inicial o tema "puente". Si los interlocutores están en los márgenes de un río que los separa, lo inteligente es seleccionar el punto más fácil para tener el puente.

No se trata de buscar un conflicto por si mismo, sino que debemos considerar que contamos con las bases suficientes para discutir, pero con la probabilidad óptima para llegar a un acuerdo.

Para cada tema el ciclo es el siguiente:

1. Discusión o debate por ambas partes.
2. Lanzamiento de "ofertas-sonda" o preofertas.
3. Comprobación de las "ofertas-sonda" de la parte contraria.
4. En caso de ser aceptable, debe definirse el compromiso probable, el cual debe quedar abierto (verbal).
5. Si no es aceptable, la estrategia es pasar a la "tormenta"; ver cuál es la reacción de la otra parte cuando ponemos el tema en una actuación casi límite, pero sin cerrar las puertas
6. Si existen síntomas de temor o necesidad de "acercamiento" la estrategia es sondear de nuevos los efectos de una pre-retirada, o retirada parcial.
7. En función de los efectos anteriores, se pasa al establecimiento de un nuevo compromiso, si no es posible, se entra en un bucle hasta conseguirlo. (debate, pre-oferta, tormenta, etc.).
8. Cuando aparece un tema conflictivo inesperado, la estrategia es proponer un descanso, o "aparcar" el tema para estudiar las posibilidades.
9. No olvide al llegar a un compromiso definitivo, definirlo verbalmente y luego por escrito.
10. Razones principales del éxito o fracaso de la negociación.

3. Compromisos previos o tentativa de retirada.

Una vez finalizada la etapa de conflicto se da inicio a una zona intermedia en donde se perfilan los puntos de contacto o en su defecto se analiza la posibilidad de un "no acuerdo" y la ruptura de la negociación correspondiente.

Las coincidencias identificadas se conocen como compromisos previos y nos darán la oportunidad de alcanzar un acuerdo común.

4. Definición de los acuerdos o desacuerdos.

Final de la negociación en donde las posiciones se definen y los intereses y necesidades se satisfacen.

Como identificamos el éxito de una negociación.

- Δ Cuando las necesidades mutuas se han identificado correctamente.
- Δ Si se han encontrado los puntos de común interés.
- Δ En el caso de que se hayan satisfecho las motivaciones:
- Δ Si el primer movimiento es aceptado.

Además, procure no establecer supuestos falsos, compruebe los supuestos. Haga preguntas para asegurarse.

Recuerde que tenemos la tendencia de entender aquello que nos gustaría oír. La naturalidad en el comportamiento es también importante.

Cuando fracasa de una negociación.

- Δ Cuando aparece el concepto de culpa y culpable.
- Δ La existencia de hostilidad derivada de la existencia de "pre-causeas".
- Δ Paternalismo; situarnos en un nivel superior; relación padre e hijo, en lugar de adulto-adulto.
- Δ Autoritarismo: Ud. debe hacer, pensar, etc., etc.
- Δ Ataques a las personas.

Lista de comprobación de puntos a tener en cuenta al preparar la negociación

Recopilación histórica.

- Otras demandas y peticiones.
- Necesidades reales satisfechas o no.
- Duración.
- Tácticas y estrategias utilizadas.
- Quiénes fueron los asistentes. Actitudes.
- Objetivos anteriores.
- Problemas específicos.
- Resultados obtenidos.

Planificación General.

Esta planificación debe realizarse con la doble óptica; es decir, desde su punto de vista y desde el nuestro.

- △ Temas importantes priorizados según las dos posiciones.
- △ Temas secundarios según ambas posiciones.
- △ Necesidades a satisfacer.
- △ Tiempo necesario (previsión por temas).
- △ Punto crítico para el repliegue.
- △ Precedente en el mercado o en la industria.
- △ Implicaciones sociales.
- △ Implicaciones respecto al entorno.

Análisis anticipado de actitudes probables.

- △ Quienes asistirán. Definición, papel y conducta probable.
- △ ¿Es necesario un "hombre bueno"?
- △ ¿Es necesario un "abogado del diablo"?
- △ En función del tema y asistentes determinar si el clima a crear debe ser agradable o tenso.
- △ Necesidades del "ego" de los líderes.

Asistentes externos.

- △ ¿Cuáles?
- △ ¿Por qué?
- △ Papel a desempeñar.

Composición del equipo propio.

- △ Número óptimo.
- △ Nombres de los asistentes
- △ Papel a desarrollar por cada uno.
- △ Código de señales.
- △ Lugar apropiado para la reunión.
- △ Quién/quienes observarán las comunicaciones no verbales.

Estrategias y tácticas.

Las estrategias específicas dependen de cada problema. Tenga en cuenta:

- △ Puntos fuertes nuestros (reales/potenciales)
- △ Puntos fuertes de la otra parte (reales/potenciales)
- △ Puntos débiles nuestros.

- △ Puntos débiles contrario.
- △ Estrategias y tácticas de recambio.
- △ Momento crítico para cambiar la estrategia.
- △ Punto crítico para pedir tiempo de consulta.

Preguntas clave.

- △ ¿Cuáles son? Identificarlas.
- △ ¿Quién las hará?
- △ Ante varias opciones de respuesta, ¿qué caminos se seguirán?
- △ ¿Serán contestadas?
- △ Si creen que no, transformen preguntas en suposiciones.

Ayudas visuales.

- △ Gráficas.
- △ Números.
- △ Transparencias.
- △ Pizarra.
- △ Etc., etc.

Algunas tácticas standard.

- Minar las resistencias. Bombardeo de "razones".
- El bueno y el malo combinados en el equipo.
- Asociar intereses
- "Destapar" el juego del contrario. Escuchar y preguntar.
- Hombre "sonda" con autoridad limitada
- Táctica del jamón (sacar el resultado a tajadas).

- Reconocer nuestros errores, para que salgan los suyos.
- Tentativa de retirada.
- Ridiculizar hechos o situaciones, (nunca personas).
- Utilizar la confusión de los números.

Factores que apalancan las decisiones.

- △ Grado en que ambas partes se necesitan.
- △ Información nuestra desconocida por la otra parte y viceversa.
- △ Cantidad de tiempo disponible (presión).
- △ Temor al fracaso. Pérdida de prestigio.
- △ Efectos en el exterior producidos por el conocimiento de las posiciones o resultados.

Metodología de negociación

Para enfrentar cada proyecto de negociación se aplica una metodología sistemática mediante la cual se genera un modelo completo de negociación. Este modelo permite identificar los mejores acuerdos posibles, considerando cualitativa y cuantitativamente los intereses y posibilidades de ambas partes simultáneamente. El trabajo para desarrollar y posteriormente aplicar el modelo consta de las siguientes etapas:

- Etapa de diagnóstico
- Definición de Objetivos y Puntos a Negociar
- Desarrollo de Alternativas
- Costeo y Modelación Computacional

- Definición del Contrato Meta
- Análisis de Escenarios

La modelación de una negociación permite identificar los acuerdos más satisfactorios y con mejores posibilidades de tener éxito, indicando a los negociadores hacia donde dirigirse y qué pueden esperar. Para alcanzar este objetivo se define una estrategia de acción que considera los principios fundamentales de la negociación y la situación particular de cada caso.

Un poco de precaución, si no de cinismo, podría ser necesario para llegar al éxito. Podemos tratar de ser un buen ejemplo en nuestras interacciones con otros, al tratar de usar estrategias de negociación efectivas, pero en algunas ocasiones podríamos tener que recurrir a un enfoque más tradicional. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que, de ser forzados, aquellos que están dispuestos a "jugar a ganar" y sin embargo prefieren intentar un enfoque mutuamente productivo, podrían ser mejores negociadores.

Daniela, joven empleada de una empresa, había escuchado acerca de la difícil reputación de Claudio, uno de los técnicos agrícolas, pero ella no había tenido ninguna dificultad con esta persona. Un día, Daniela se acercó a Claudio y lo encontró sentado con los pies puestos sobre la mesa, leyendo una revista. Se disculpó por interrumpirlo, asumiendo que quizás este podría haber sido su período de descanso.

"Claudio, cuando puedas, ¿me podrías por favor recoger algunos repuestos en el pueblo?", preguntó Daniela, cortésmente. Claudio contestó más bien en forma lacónica: "¿Ahora mismo?". Ella no se iba a intimidar y respondió, "Sería estupendo, gracias". Claudio continuó mostrando conductas difíciles con otras personas, pero desde ese momento nunca demostró a Daniela ninguna descortesía. No estoy sugiriendo que Daniela eligió el mejor enfoque disponible, pero a ella le sirvió en esa ocasión.

Algunas personas utilizan de forma excesiva la técnica de negociación que se denomina "competitiva" y que significa básicamente que una persona se sale con la suya. O por lo menos así pareciera ser al comienzo. Con el tiempo, ambas partes a menudo terminan perdiendo. Por ejemplo, poco ayuda obtener un ventajoso contrato para su nueva planta de porcinos, si el contratista obtiene un margen de beneficios tan pequeño que tiene que cerrar su negocio antes de completar sus faenas.

La desventaja es que cuando alguien se deja llevar por la negociación competitiva, a menudo le es difícil volver atrás y ver las cosas lo suficientemente claro como para resolver las dificultades armoniosamente. Podría necesitarse una tercera persona como mediador para llegar a una solución.

En una lechería, el incentivo para los ordeñadores era terminar rápido. A los empleados se les pagaba el turno completo aun cuando ellos finalizaban sus tareas temprano. Un ordeñador estaba lavando sus botas y preparándose para ir a casa después de haber efectuado su turno. Su supervisor se acercó a él y le solicitó, como un favor, si él podía trabajar un par de horas en el próximo turno mientras llegaba el otro ordeñador. Cuando recibió su pago, el ordeñador se dio cuenta de que no se le había cancelado en su totalidad, ya que no le habían dado el crédito por el tiempo libre que él había acumulado (como resultado de haber terminado antes su primer turno). Ningún argumento lo ayudó a convencer a su supervisor de lo injusto que esto parecía. El ordeñador, entonces, le dijo a su supervisor que rehusaría a aceptar cualquier pago extraordinario por ese turno, pero dejó en claro de que él nunca más volvería a trabajar horas extraordinarias para la lechería. Este es un ejemplo perfecto de un resultado en que supuestamente hubo un ganador y un perdedor, pero que se transformó en uno con dos perdedores.

La competencia, entonces, tiende a centrarse en un episodio en particular en lugar de la viabilidad a largo plazo; en la meta presente, en lugar de la relación interpersonal a la larga. Conozco a un gerente jubilado que se jacta que sus subordinados pronto entendieron "que él no siempre estaba en lo correcto--pero, que siempre era *el jefe*". Aun cuando este gerente, a través de sus tácticas competitivas, podría haber logrado el acatamiento del empleado, dudo que haya obtenido mucho en términos de entrega de parte del mismo. Los perdedores a menudo guardan resentimientos y encuentran formas para desquitarse.

¿Acaso no debería un campesino tratar de obtener un buen precio de su cosecha de naranjas o lograr el mejor precio posible al comprar esa nueva maquinaria agrícola? ¿Qué hay de las situaciones únicas, que no volverán a presentarse nuevamente en su vida?

Tras estas preguntas, creo que hay temas más profundos que debemos respondernos a nosotros mismos. Seguramente, existen momentos propicios cuando regateamos con la idea de obtener los mejores resultados posibles. En algunas culturas, las personas se ofenden si usted paga el precio solicitado sin regatear. Pero yo diría lo siguiente, muchas veces en la vida pensamos que estamos tratando con una situación única, solamente para encontrar que tenemos que volver a interactuar con ese individuo.

El ceder (*concesiones unilaterales a costa de la persona que está cediendo*) es otra de las cosas que se abusan en la negociación, sobre todo cuando se trata de la conservación de terrenos. Lo más probable es que cedemos si sentimos que existen pocas probabilidades de ganar, o si el resultado es más importante para la otra persona que para nosotros. "Un colaborador enojado comenzó a gritarme y a empujarme tratando de iniciar una pelea, y yo me retiré", explicó un trabajador de un rancho. "Por alguna razón, lo dejé pasar, retrocedí y me fui". El trabajador reflexionó

que en sus años mozos él, ligero de genio, probablemente lo habría enfrentado. En cambio, cuando el patrón regresó al predio, éste despidió al colaborador después de enterarse del incidente abusivo.

En algunas situaciones, ceder puede ser una virtud, pero no siempre. A veces, una persona que cede continuamente pierde el interés. No vemos nada malo en ceder ocasionalmente en el trabajo o en ceder en forma equitativa en un matrimonio o incluso en la frecuente obediencia sumisa de un niño hacia su padre o profesor. Existen dos tipos específicos de concesión que nos preocupan: 1) si el decir sí hoy día significa vivir el mañana con frustración o resentimiento, ceder no es una virtud; y, relacionado a eso, 2) no es apropiado ceder cuando repetidamente acordamos seguir adelante con una solución poco convincente (ya sea, porque queremos evitar a toda costa la desavenencia o nos sentimos presionados). Cuando cedemos puede ser una forma de mostrar menos interés; a menudo nos replegamos física o emocionalmente.

En las concesiones recíprocas (ambas partes ceden algo). Algunos tipos de concesiones involucran un acuerdo en algún punto entre las dos posiciones; en otros podría significar alternar al beneficiado. Un ejemplo de lo anterior es pagar 20 centavos por parra podada cuando la administración deseaba cancelar 18 centavos y la cuadrilla de trabajadores solicitaba 25 centavos. Un ejemplo de esto último podría implicar alternar quién hace uso de la computadora cuando existe un tiempo limitado para ello. Mientras algunas situaciones, tales como los dos ejemplos mencionados, son susceptibles a las concesiones recíprocas, muchas otras no lo son.

Las concesiones recíprocas implican una dosis de buena voluntad, confianza y madurez, pero no mucha creatividad. ¿Por qué el encontrar un punto medio puede proporcionar tan poca satisfacción a largo plazo? La concesión mutua casi siempre implica una comunicación y solución del problema algo floja y que carece de imaginación. Para muchos de nosotros, el término concesión ciertamente ha llegado a tener una connotación negativa. Mientras en cualquier momento del proceso de la negociación podrían efectuarse concesiones mutuas, generalmente todas las concesiones se efectúan antes de que el desafío se haya comprendido lo suficiente o se hayan considerado soluciones más creativas. Los resultados no son muy alentadores.

El cerebro humano es increíblemente capaz cuando se trata de absorber una gran cantidad de información, el de asimilarla con rapidez y de producir la mejor solución. Esto es algo positivo, cuando se trata de tomar decisiones durante una emergencia y bajo presión. Pero, desgraciadamente, el tomar decisiones rápidas a menudo puede impedirnos encontrar soluciones más efectivas y duraderas. Las determinaciones bien pensadas, basadas en una profunda comprensión del problema que las ha causado, en cambio, resultan en una solución realmente creativa, que provoca en una especie de euforia contagiosa. Una vez que los colaboradores se involucran a este punto, es ya difícil volver atrás.

Usted podría haber escuchado el clásico cuento de dos hermanas que discutían acerca de quién podría quedarse con una naranja. Ellas transigieron y la partieron en dos. Una de ellas se comió la mitad y botó la cáscara; la otra, que estaba involucrada en un proyecto gastronómico, gratinó la cáscara y desechó el resto.² Llegar a un acuerdo es bueno, especialmente cuando uno considera la alternativa, pero la negociación creativa o basada en los intereses mutuos puede proporcionar mayor satisfacción.

Situación 1: Queremos un aumento. Siete tractoristas ingresaron a la oficina del administrador del predio. Estos hombres habían trabajado para la empresa agrícola por varios años. "Estamos todos aquí", comenzó uno de ellos adquiriendo confianza lentamente a medida que hablaba, "porque queremos un aumento". El administrador del predio, miró, sorprendido, a cada uno de ellos y pensó: "¿Cómo se atreven a venir todos juntos acá y tratan de intimidarme para que les dé un aumento?", pero no pudo articular palabra alguna. Dos de los tractoristas fueron los que más hablaron. Insistieron en que el administrador, o les daba el aumento, o ellos renunciarían.

Entonces, ¿qué sucedió? El administrador desafió la bravata de los tractoristas, o al menos eso creyó haber hecho. Sin embargo, pronto se encontró sin un solo operador de equipo, ya que todos habían renunciado en masa. El capataz del predio nos cuenta que, cuando él fue al pueblo a comprar algunos repuestos pocas horas después, vio a uno de los tractoristas caminando sin rumbo por el pueblo. El colaborador explicó que no tenía idea de cómo enfrentaría a su mujer. ¿Cómo le diría que había perdido un trabajo que había desempeñado por más de cinco años? El capataz actuó rápidamente y la situación tuvo una recuperación hasta cierto punto, ya que el administrador del predio fue capaz de convencer a cuatro de los tractoristas a que regresaran.

Situación 2: ¿Dirigiendo por medio del ejemplo? Un capataz impuso su voluntad sobre la cuadrilla, pero lo hizo por una buena causa. "Sin malas intenciones", pensó, "Estoy sólo tratando de maximizar todos nuestros esfuerzos". Un día, la cuadrilla de trabajadores estaba con hambre y quisieron detenerse para almorzar a la hora de doce. El capataz quiso que siguieran trabajando un rato más antes del almuerzo, para alcanzar una meta que tenía en su mente, y los mantuvo trabajando una hora más antes del descanso para la colación. Él notó que algunos trabajadores estaban refunfuñando y pensó: "Yo también tengo hambre y si yo puedo esperar una hora más, ellos también pueden hacerlo".

Entonces, ¿qué sucedió? "Todos estábamos muy molestos por esto", explicó uno de los trabajadores de la cuadrilla, hablando del resentimiento que sintieron al no permitírseles parar a la hora programada para almorzar. "La próxima vez que el capataz trató de hacernos trabajar pasada la hora de la colación, todos nos fuimos y lo dejamos echando humos. El capataz nos dijo que nunca le volviéramos a hacer una cosa así, pero de ahí en adelante él respetó nuestra hora de almuerzo.

¿Cómo se han visto afectadas estas empresas agrícolas? ¿Qué desafíos piensa usted podrían enfrentar ellos en el futuro? ¿Qué papel tomó en estas situaciones la idea de 'salvar las apariencias' o 'no quedar desprestigiado'? Aun cuando algunos de los tractoristas volvieron a trabajar para el agricultor, ¿cree usted que permanecerán con él mucho tiempo o estarán buscando otro trabajo? ¿Hay algo que el administrador del predio podría hacer ahora para mejorar la situación con los tractoristas? Y el capataz, ¿qué puede hacer para recuperar el respeto perdido?

¿Qué cualidades tiene un negociador poderoso y efectivo? Definitivamente, la confiabilidad (o un *carácter fidedigno*) juega un papel importantísimo en la negociación exitosa. El carácter cumplidor o responsable, la honestidad y la consistencia conforman la confiabilidad. Muchas veces escucho decir, dentro del contexto de la negociación: "No confío en esa persona". Sin embargo, me gusta el dicho, "Es más importante ser confiable que ser querido".

A medida que desglosamos el talento de negociación en tipos de habilidades más específicos, podemos ver que la confianza juega un papel trascendental. Cuando perdemos la confianza en una persona, empezamos a menospreciarla. Comienza a parecernos deshonesto y poco fidedigno.

Otras situaciones restantes serán desglosadas en múltiples partes antes de llegar a una resolución final. Considere a fondo cada una de estas partes en términos de qué haría usted, antes de leer lo que sucedió a continuación. Algunas situaciones no han tenido un seguimiento y le dejan a usted la tarea de reflexionar acerca del tema.

Situación 3: Convenios habitacionales

Parte I. Un criador de caballos estaba muy molesto debido a que un empleado vivía en una casa proporcionada por el predio. En realidad, no vivía en la casa sería una mejor descripción. La esposa del colaborador lo había echado algunas semanas atrás y él ahora estaba durmiendo a la intemperie. Era importante para el criador de caballos lograr que el empleado volviera a su casa. Pronto ellos partirían a una importante competencia ecuestre y él simplemente no quería dejar la situación en el aire.

Entonces, ¿qué sucedió? Parte II. El primer paso que dio el criador de caballos fue el de averiguar si había algo que él podía hacer para ayudar a solucionar las dificultades de este matrimonio. Se ofreció para pagar un consejero matrimonial. La esposa estaba sorprendida y agradecida por la preocupación del agricultor y acordó hacérselo saber al día siguiente. El próximo día, ella le informó que había optado no aceptar su ofrecimiento y que había decidido abandonar a su marido. Aun cuando, el criador de caballos no quiso parecer mal educado, él quiso saber cuándo pensaba ella abandonar la casa.

Entonces, ¿qué sucedió? Parte III. El criador de caballos sabía que si la señora del trabajador se aprovechaba de la situación, ella podría permanecer en la casa por bastante tiempo. Luego de conversar un rato, la oportunidad se presentó y le preguntó, tratando de no parecer demasiado ansioso: "¿Cuáles son sus planes?" Ella le explicó que podría necesitar permanecer en esta casa a lo menos un mes. "Necesitamos juntar algo de dinero para un arriendo, incluyendo un mes de depósito de alquiler".

Entonces, ¿qué sucedió? Resolución. Primero, el criador de equinos calculó el costo del arriendo de la casa. Cuando nuevamente se reunió con la mujer, él estaba bien preparado. "Me doy cuenta que esto será difícil, pero si usted puede salir en dos semanas, le explicó, pagaré el costo del alquiler por un mes hasta llegar a un máximo de \$ X". Comprendo que será incluso más difícil, pero si usted se las arregla para desocupar la casa en sólo una semana, yo le pagaré el costo del arriendo por dos meses o un máximo de \$ 2X". En tres días ella dejó la casa.

¿Cómo habría cambiado la situación de este criadero, si el agricultor hubiese hecho esta última oferta para ayudar con el alquiler, pero hubiese invertido las frases de modo que el ofrecimiento para abandonar la casa en una semana hubiese sido hecho primero? "Me doy cuenta que esto será difícil, pero si usted se las arregla para desocupar la casa en una semana, le pagaré el costo del arriendo por dos meses hasta un máximo de \$ 2X. Sin embargo, si usted se va en dos semanas, le pagaré el alquiler por un mes hasta un máximo de \$ X".

Recomendaciones.

a) Prepárese

Para prepararse eficientemente, uno necesita conocer al máximo posible todos los aspectos de la situación y las personas involucradas. Cuando se están tratando temas económicos, las comparaciones de costos son esenciales. Se ha escrito mucho acerca de ser un comprador inteligente. Algunas veces podrían surgir las situaciones más inesperadas. Por ejemplo, usted podría tener que enfrentar a un colaborador que ha venido a solicitar un préstamo para enterrar a un familiar. Un trabajador sintió en forma impactante la tragedia de la muerte inesperada de su joven esposa. El iba a tener que pagar US\$ 4.700 por el funeral (sin incluir la sepultura). Con unas pocas llamadas, la señora del agricultor descubrió que se podía obtener el mismo servicio por US\$ 1.024. Por supuesto, la segunda funeraria no proveía ataúdes tan elaborados, ni tampoco las flores. Ella supuso que con esos ahorros, ellos podrían comprar sus propias flores.

Estar preparado podría también significar entender mejor la personalidad de la persona con quien está tratando. Por ejemplo, si está exportando fruta a Asia y se está reuniendo con posibles compradores, usted podría desear saber lo más posible acerca

del protocolo apropiado y de las preferencias de sus invitados. ¿Por ejemplo, planearía usted ir directo al grano o tomaría más tiempo conversando acerca de otros temas? ¿Existe una forma correcta o incorrecta de saludar? Incluso los detalles, tal como la manera de aceptar una tarjeta de presentación, podría jugar un importante papel en mostrar el respeto adecuado a los demás. Por ejemplo, en algunas culturas asiáticas, el protocolo adecuado es sostener la tarjeta con ambas manos y darse el tiempo para estudiarla cuidadosamente. Usted mantiene la tarjeta en frente durante toda la reunión en lugar de guardarla en su billetera. Una forma efectiva para prepararse para afrontar situaciones muy difíciles o emocionalmente fuertes es actuando el papel que deberá enfrentar con anticipación. El ponerse en el lugar de la otra persona puede ser particularmente útil.

b) Busque el Esclarecimiento

Como negociadores, ayuda bastante el conocer las preferencias de las otras personas y también tener claras las propias. Un campesino explicaba que el entender sus propias necesidades y preferencias era ya lo suficientemente difícil como para preocuparse de las necesidades y preferencias de otros. Y quizás esta sea una de las razones del porqué no vemos con frecuencia el uso de la negociación basada en los intereses mutuos. Para esto se requiere una cierta cuota de esfuerzo, especialmente al comienzo. Con el tiempo, esto puede empezar a sentirse más natural.

En la década de los 80, cuando el movimiento de no fumar aún no había llegado a Chile, un amigo hizo clases sobre administración laboral a un curso de graduados. Tal vez, a lo menos un 80% de sus estudiantes fumaban. Él estaba en la minoría. No deseaba ser mal educado, pero sabía también que el olor a humo de tabaco le causaba dolor de cabeza. Después de presentarse, le dijo a los alumnos: "Quiero que sepan que aquellos que deseen fumar, pueden hacerlo cuando quieran. Sin embargo, les pediría que lo hicieran fuera de la sala de clase". Esto se tomó en forma positiva y algunos de ellos incluso asintieron en señal de aprobación.

Parte de una preparación efectiva es el considerar la peor situación posible o la "mejor alternativa a un acuerdo negociado" (siglas en inglés, BATNA). Sin embargo, el no estar de acuerdo para negociar es también una forma de negociación. Si no logramos llegar a un acuerdo, ¿cuál es el peor resultado posible para esta situación? ¿Si su vecino tiene una disputa con usted por los derechos de agua de regadío?, ¿Si la única tienda de soldadura del pueblo aumenta sus precios en forma substancial?, ¿Si su hijo amenaza abandonar la lechería en caso de que usted no cumpla ciertas condiciones?

c) Muestre Paciencia

Frecuentemente, la negociación efectiva demanda una gran dosis de paciencia. La lógica no es lo único que prevalece en los esfuerzos de una negociación. Existen muchos otros factores que juegan un papel crucial en la forma de relaciones interpersonales. Es esencial permitir que otras personas, al igual que nosotros mismos, se tomen el tiempo necesario para solucionar sus problemas. Al tratar con alguna persona de una cultura diferente, podríamos también necesitar un tiempo adicional para solucionar un acuerdo.

El no dar la impresión de *desear algo demasiado* está relacionado con la paciencia. Cuando nos ponemos demasiado intolerantes en cuanto al resultado que aceptaremos, nos colocamos en desventaja para negociar. Así sucedió cuando con mi mujer compramos nuestra primera casa. Expresamos nuestro agrado en forma tan abierta que perdimos una oportunidad para negociar más sobre el precio. Por supuesto, existe un equilibrio entre estar *desesperado* y hacerse *el difícil*, considerando que ninguna de las dos posturas es muy positiva.

d) Mantenga la Integridad

En una época, cuando muchas de las decisiones se tomaban sobre la base de un apretón de mano, mis padres invitaron a todos los niños a una reunión familiar. Ellos explicaron, "a comienzos de este año, llegamos a un acuerdo sobre el precio del vino. Desde entonces, muchas viñas han sido afectadas por una terrible helada, lo que ha significado una enorme baja en el abastecimiento. De haber esperado unos pocos meses más antes de llegar a un acuerdo sobre el precio, habríamos obtenido un trato mucho mejor". Mis padres consultaron la opinión de cada uno de sus cinco hijos. La respuesta fue una sola: respetar el acuerdo verbal. En ese momento, me sentí impresionado de que mis padres nos pidieran nuestro parecer. Desde entonces, he llegado a la conclusión de que ellos sabían de antemano la respuesta, pero querían enseñarnos una importante lección acerca de la integridad.

Es realmente imposible mantener una discusión acerca de la *confianza* y dejar de lado el tema de la integridad. La integridad en los negocios, y en cada aspecto de nuestras vidas, está completamente ligada a nuestra habilidad para ser negociadores efectivos y ser considerados confiables.

e) Evite la Presunción Dañina

Mientras hacemos todos los esfuerzos posibles para ser corteses, es mejor evitar juzgar el comportamiento de otras personas. En una operación agrícola, uno de los socios presumió que los otros socios estaban hablando de él cuando los vio conversando. Esto se denomina suposición negativa. Es muy fácil interpretar la conducta inocente de otra persona en forma incorrecta y asumir lo peor. La contención nutre la desconfianza. El *no ser provocado fácilmente* es positivo, especialmente cuando no hubo intención de ofensa.

Algunos años atrás, se me solicitó dar una charla a un grupo de conservacionistas en Costa Rica. Noté que mientras hablaba, uno de los participantes se inclinaba hacia la joven que se encontraba a su lado y le susurraba algo al oído. Encontré esto muy perturbador. Soy un convencido que sólo una persona puede hablar a la vez y así fue que cada vez que él comenzaba a hablar, yo dejaba de hablar. Cuando yo dejaba de hablar, él también lo hacía. Y si yo empezaba a hablar nuevamente, él empezaba a murmurar nuevamente. Más tarde supe que el joven estaba actuando de intérprete para una colega de otro país. En otra ocasión, asistí a una reunión donde mi jefe estaba tratando ciertos problemas y quise defenderme. "No estábamos hablando de ti, Martín", me dijo el director en forma calmada. Es vergonzoso arrancar cuando no existe el enemigo, sino tan sólo es "el sonido de una hoja que se mueve el que nos persigue".

Una herramienta efectiva, cuando no sabemos interpretar algo, es describir lo que pasó y dejar que la otra persona explique en lugar de asumir lo peor. A menudo descubriremos que existía una buena razón por lo sucedido. O por lo menos dar a cada parte la oportunidad para explicar su punto de vista.

f) Controle las Emociones

Casi siempre nuestras emociones se interponen y no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva. Hay pocas cosas que pueden hacer esfumar la creatividad más rápidamente que la ira, el orgullo, la vergüenza, la envidia, la avaricia u otras fuertes emociones negativas. A menudo el enojo es una expresión de miedo o falta de confianza en nuestra habilidad para lograr lo que creemos que deseamos. Los arranques emocionales tienden, más que a resolver un conflicto, a intensificarlo. Si podemos mejorar nuestra habilidad para manejar nuestras emociones y responder sin ponernos a la defensiva, hemos recorrido un largo camino hacia la negociación creativa. Una vez un amigo me dijo, "cuando permitimos que las emociones negativas, tales como el enojo, tomen control de nosotros, esta es una señal segura que nos encontramos a punto de caer en una trampa".

Es extremadamente difícil ocultar nuestras emociones, sobre todo cuando sentimos que hay mucho en juego. Nuestro lenguaje corporal, en particular, nuestros gestos faciales y tonalidades de voz a menudo nos delatan. No somos autómatas desprovistos de emociones y tampoco se trata de ocultar completamente nuestras emociones. Sin embargo, es mejor *describir* nuestras emociones (ejemplo, un sentimiento de desilusión), en lugar de *mostrarlas*.

g) Comprenda las Presiones de Tiempo

Muchas veces los plazos son autoimpuestos. ¿Cuán a menudo usted se siente obligado a responder de inmediato al enfrentar una situación difícil? Ayuda cuando las personas se acostumbran a pedir un poco más de tiempo para estudiar la materia o para cumplir una tarea. No tenga temor de extender el plazo. "Esto es difícil, ¿puede darme hasta las 3 de la tarde para comunicarme con usted?" O, "ahora son las 7 de la mañana y estoy ocupado durante las próximas dos horas. ¿Le acomodaría si lo llamo entre las 10 y 10:30 de la mañana? Este tipo de detalle sólo toma unos pocos minutos más para negociar.

Asimismo, deja mucho que desear responder con un "Le devolveré su llamada tan pronto pueda". Al recibir ese mensaje, podríamos preguntarnos, ¿significa esto que recibiré un llamado en la próxima media hora, dos horas, una semana? Aun cuando no es la intención, esto perfectamente podría pasar como una táctica evasiva. Entonces, para ser creíbles, es importante ponernos de acuerdo en una hora específica, o por lo menos un margen más concreto. Necesitamos también ser específicos acerca de qué exactamente hemos acordado cumplir.

Es útil poder construir un pequeño espacio adicional para los imprevistos. A la mayoría de las personas no les importa tener que esperar un poco si saben cuál es la situación real. Provistos de tal conocimiento, cada individuo puede planificar en forma más efectiva su propio tiempo, en vez de esperar que la otra persona podría o no presentarse.

Si cumplir con un plazo pareciera ser difícil, solicite volver a negociar una prórroga *antes* que expire el plazo. Un negociador efectivo involucra a la otra parte en la determinación de un plazo, en lugar de imponer uno en forma arbitraria. Más aún, es bueno dar a otros el tiempo que necesitan para tomar una decisión que les acomode. El hacer lo que acordamos en hacer y en forma puntual crea confianza. Las personas con las cuales se puede contar son inapreciables.

h) Desglose los Grandes Temas

Un negociador efectivo está buscando constantemente formas para desglosar los desafíos en dificultades menores y de más fácil solución. Por ejemplo, si un capataz agrícola se está resistiendo a la introducción de un artefacto electrónico para ayudar a seguir la pista del rendimiento de cada miembro de la cuadrilla, ayuda el conversar sobre ello y averiguar sus inquietudes específicas. Podrían existir algunas aprensiones acerca de: 1) la confiabilidad del sistema, 2) organización del tiempo, o incluso 3) estar constantemente al tanto de la información diaria de la producción en el terreno. Cada una de estas inquietudes puede ser considerada en forma separada.

i) Separe el Problema y su Autoestima

Sin duda, lo peor es el de mezclar algún problema que es importante para nosotros con nuestra propia autoestima. Por ejemplo, es inefectivo y manipulador implicar que el no estar de acuerdo con nuestra idea equivale a un voto de desconfianza hacia nosotros. Más pronto que tarde, dicho enfoque dará como resultado el que hiera a nuestro amor propio y nos sintamos rechazados.

Un miembro de una junta corporativa de una lechería (ella casualmente era también uno de los fundadores de la lechería original), cometió el error de sugerir que un voto en contra del programa de pago de incentivos que estaba sugiriendo para los lecheros era el equivalente a un voto en contra de ella. Después de la reunión, se confrontó a un miembro de la junta que votó contra la propuesta. Ella fue afortunada, ya que este individuo estuvo dispuesto a enfrentarse a dicha presión. El explicó que mientras fuese miembro de la junta, votaría por aquello que fuera mejor para la lechería. Y, más aún, le dijo a la fundadora que no le agradaba ser presionado para hacer algo que iba en contra de su conciencia. Ella se disculpó.

j) Evite Amenazas y Tácticas Manipuladoras

Los ultimátums también reducen nuestra habilidad para negociar. Tales amenazas pueden ocasionar una consecuencia dirigida hacia nosotros o hacia otros. Cualquier tipo de amenaza puede disminuir nuestra habilidad de negociar a largo plazo. Más aún, cuando son amenazas vacías. Las amenazas no generan confianza ni agrado.

Aun las amenazas inconsecuentes pueden ser molestas. En un juego en familia, un participante amenazaba continuamente que iba a renunciar al juego. Después de una media docena de amenazas, su madre le dijo: "La primera vez que amenazaste, me preocupó; la última vez que lo hiciste, estaba preparada para que desistieras del juego y permitieras que por lo menos el resto lo pudiéramos disfrutar".

En muchas oportunidades no nos damos cuenta que el compartir nuestro desaliento puede aparecer como una amenaza. Las investigaciones muestran que las personas imbuidas en conflictos interpersonales dentro de una organización, a menudo están pensando seriamente en retirarse de la organización. Sin embargo, estos individuos rara vez han amenazado a los otros miembros del predio que están pensando en retirarse. ¡Y eso es bueno!

Un director que continuamente amenazaba al resto del equipo administrativo con comentarios de que pensaba dejar las operaciones del campo, rápidamente perdió el apoyo de aquellos que lo rodeaban. El respeto que este individuo tanto deseaba obtener de parte de sus colegas se desvaneció hasta tal punto que su lealtad a la empresa agrícola fue cuestionada.

A las personas que generalmente sienten una gran necesidad de compartir sus sentimientos con alguien que les proporcione apoyo, es necesario tratarlas con cuidado. Si ese individuo siempre está de acuerdo con nosotros y ve todo desde nuestra perspectiva, puede ser que nos haga más mal que bien. Las personas involucradas en relaciones interpersonales quebrantadas, cuando se sientan apoyadas por personas fuera de esa relación, puede que se esfuercen menos en mejorar las circunstancias dentro de la relación que está fallando. Una relación interpersonal positiva es aquella en que el que escucha puede ayudarnos a identificar nuestra contribución al conflicto. Todos necesitamos a personas que nos ayuden a ver los *puntos ciegos* en nuestras personalidades y comportamiento. O sea, aspectos de nuestra personalidad que nosotros no vemos con claridad.

k) Concentrarse Primero en el Problema y no en la Solución

Esta sugerencia, de primero concentrarse en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer ser poco intuitiva. Sin embargo, es una de las mayores claves para una negociación efectiva. En cambio, cuando nos vamos directamente al grano y a buscar soluciones, muchas veces estas soluciones son de corta vida ya que no se resolvió el verdadero problema. Mientras más compleja la situación, lo más importante que es este principio. Cuando alguien llega con la solución, aun cuando esa solución sea buena, le da al otro individuo la sensación de no tener el control de la situación. La investigación ha demostrado que las personas casi siempre prefieren un desenlace que no sea tan beneficioso, pero que sí sientan un mayor control sobre los posibles resultados.

Aun cuando un individuo ha hecho todo lo posible por encontrar para todos los involucrados una solución justa, cuando dicha solución se presenta con solidez, tiende a poner a los otros asociados a la defensiva. Un ejemplo, una persona fue presentado con tal postura (o sea, solución a la dificultad) y se sintió molesto, forzado en hacer todas las concesiones. Lo que este individuo no se percató, hasta un tiempo después,

fue que la solución que se presentaba era en sí una gran concesión de parte del otro individuo. Sin embargo, el momento y el enfoque no habían sido efectivos.

Un individuo con excelentes ideas necesita esperar hasta que el asunto, que los ha reunido a todos, haya sido cuidadosamente discutido, y hasta cuando las necesidades de todos los individuos hayan sido comentadas. Sólo entonces se puede presentar la solución, y ésta debe presentarse en una forma muy tentativa. "¿Podrá esta o aquella idea cubrir sus necesidades o podemos darle vuelta un poco al concepto para ver si hay forma que cumpla con sus necesidades?"

Cuando la atmósfera está recargada con emociones, y cuando existen muchas conjeturas con respecto a las consecuencias para cada individuo, este punto de vista puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Entonces, una técnica efectiva de negociación, es acercarse a la mesa de negociación con la idea de estudiar el problema y las necesidades individuales, en vez de imponer una solución.

Este enfoque de llegar a una solución justa, pero sin negociar, lo conocemos como la táctica del "tómelo o déjelo". En negociaciones colectivas se llama *Boulwarism*, nombre dado en honor al antiguo vicepresidente de General Electric (GE), Lemuel R. Boulware. Lo que la administración había hecho era proponer directamente al sindicato una oferta final pero justa. La administración hacía lo posible para estudiar todos los factores que pudieran corresponder al contrato, y para que fuera justo para todos los involucrados, "tratando, voluntariamente, de hacer el bien". Sin embargo, ellos se negaron a hacer concesiones a su posición, a menos que se presentaran "nuevos antecedentes" lo suficientemente sólidos. El sindicato resintió enormemente dicho enfoque ya que se sintió debilitado. Dos "nuevos antecedentes" jugaron papeles claves en contra del *Boulwarism*, 1) el National Labor Relations Board (NLRB, encargado del cumplimiento justo relacionado a las leyes sobre el sindicalismo) y las cortes estadounidenses, que encontraron que hasta cierto grado el procedimiento constituía una negociación de mala fe; y 2) el sindicato también presentó un argumento muy sólido en contra de la táctica a través de una huelga exitosa.

Cuando nos presenten una posible solución, es una buena táctica de negociación no apresurarse en buscar sus faltas. Si la propuesta de alguien es rápidamente seguida por nuestra contrapropuesta, el otro individuo posiblemente se sentirá menospreciado. Dos razones claves para evitar hacer contrapropuestas apresuradas incluyen 1) el otro individuo estará menos receptivo a escuchar otra propuesta después de presentar la propia, y 2) dichas contraofertas a menudo son percibidas como desacuerdo, o una ofensa en contra del amor propio.

Entonces, al menos, se deben hacer todos los esfuerzos posibles para permitir al otro individuo sentir que su propuesta está siendo seriamente considerada. Eso no significa que no podamos hacer preguntas, ya que, al contrario, las preguntas bien enfocadas muestran nuestro interés. Si una contrapropuesta se crea sobre la base de la

propuesta de otro individuo, y se le da crédito, entonces las posibilidades de sentimientos negativos disminuyen aún más.

Situación 4: Baja Calidad

El administrador de un invernadero tuvo un año de terribles resultados en cuanto a la calidad de tomates cosechados y el rango de color aceptable. Solicitó entonces tanto a la ejecutiva, gerente de producción, como al capataz a que trabajaran juntos sobre este problema. El capataz insistió que el problema radicaba en el programa de pago de incentivos. En su opinión, los trabajadores estaban prestando poca atención a la calidad, ya que no existía una consecuencia negativa por la baja calidad. Mientras, la ejecutiva de producción creía que volver al sistema de pago por hora reduciría enormemente la productividad. Además, ella recordaba que el último año, cuando a los trabajadores se les pagaba por hora, también hubo problemas de calidad.

¿Quiénes son los posibles individuos que pueden estar afectados por este desafío?
¿Tienen ellos algunas necesidades en común? ¿Cuáles pueden ser éstas? ¿Pudieran existir aquí desafíos que están ocultos? ¿Cómo podríamos asegurarnos que se comprendió el problema real?

1) Soluciones Basadas en los Intereses Mutuos

En negociaciones tradicionales (por ejemplo, enfocadas en la competencia, el ceder o las concesiones recíprocas), nos centramos exclusivamente, por lo general, en nuestras necesidades y suponemos que es responsabilidad del otro individuo preocuparse acerca de las suyas. Al mostrar un interés sincero, sin embargo, en las necesidades de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer las propias. En las negociaciones tradicionales, el solo hecho de hablar acerca de nuestras necesidades puede considerarse un tanto egoísta. En la negociación creativa, por definición, no es un egoísmo, ya que no sólo son nuestras necesidades las que se están considerando sino también las necesidades de otros individuos.

Frecuentemente fallamos al no explorar más allá de la solución obvia, tal como las hermanas que cortaron la naranja por la mitad y ambas desecharon aquella parte que le hubiera sido útil a la otra. Vale la pena validar las necesidades de los otros individuos como punto inicial, para poder explorar las soluciones creativas y como una forma de reducir la emoción negativa. "A ver... necesitas llegar hoy día a tu hogar como a las 4. Pensemos cómo podemos solucionarlo y a la vez alimentar al ganado". La negociación armoniosa busca comprender cuidadosamente la naturaleza real del problema y verdaderamente trata, cuando es posible, proporcionar soluciones que satisfagan las necesidades respectivas de todos los que están afectados.

En años recientes, han existido algunos avances muy positivos en el campo de la negociación, incluyendo las relaciones entre los sindicatos y las empresas. En el pasado, casi el único enfoque dentro de las negociaciones colectivas y en las

relaciones entre los sindicatos y los administradores empresariales eran algo adversas o turbulentas--para no decir violentas. Estos nuevos cambios tan positivos, que en ninguna forma han sido adoptados universalmente, han surgido como resultado de un intento de negociación basado en los intereses mutuos. Los representantes gremiales están más conscientes de la necesidad de incrementar la competitividad de las empresas en las que operan, mientras que trabajan para asegurar la estabilidad laboral y mejorar la calidad de vida a los empleados. Los empresarios en compañías sindicalizadas, por su parte, están más dispuestos a trabajar con, en vez de contra, el sindicato, para alcanzar las necesidades tanto del trabajador como de la empresa. He tenido la oportunidad de ver a representantes empresariales y sindicales sentados uno al lado del otro compartiendo entusiastamente sus éxitos con este enfoque basado en los intereses mutuos.

La esencia de la negociación creativa es la idea que es posible que todos obtengan más de lo que necesitan al trabajar unidos. Repetimos, la base de la resolución efectiva de los problemas es realmente comprender el problema en sí. En otras palabras, es demasiado fácil crear soluciones sobre una base falsa. Después de obtener la comprensión mutua, la negociación creativa implica buscar las oportunidades ocultas que presentan los desafíos.

Habiendo dicho todo esto, no es fácil encontrar tal *creatividad*. Exige trabajo. El siguiente proceso de cinco pasos ha sido sugerido para lograr que fluya la creatividad: 1) Considere activamente todas las alternativas, 2) procese y reajuste la información, y 3) deje el desafío de lado y espere ¿Espere qué ...? Espere un 4) destello súbito de inspiración, que necesita ser 5) rigurosamente probado.⁸ Estos pasos son necesarios ya que reconocen la importancia de mirar el desafío bajo todos los ángulos, estudiando el problema y luego dejándolo de lado por un tiempo. Sospecho que a veces los pasos uno al tres necesitarán ser repetidos varias veces hasta que llegue esa inspiración.

A medida que practicamos la negociación creativa, la confianza en nuestra habilidad para volver los desafíos en oportunidades aumentará. Esta confianza nos ayudará a centrarnos en la resolución de dificultades y reducir las posibilidades de caer en conflictos, emociones negativas o la negociación competitiva, en la que ambas partes terminan perdiendo y las soluciones no son de larga vida.

m) Admita el Error y Discúlpese

Ya hemos mencionado que una fuerte emoción negativa puede conducirnos a trampas psicológicas. Lo mismo puede acontecer cuando nos dejamos fijar por una idea. Si la base está mal construida, tenemos que estar dispuestos a deshacer todo nuestro trabajo y comenzar otra vez de un principio. Dependiendo cuán avanzado estamos en un proyecto, el volver a empezar puede llegar a ser bastante doloroso y además

costoso. Tenemos que primero admitir que nos *hemos equivocado* antes de poder *hacer las cosas bien*.

Si notamos que la base de concreto (hormigón) de la lechería que estamos construyendo está defectuosa, podemos cerrar nuestros ojos y continuar la construcción, pero a largo plazo nos costará mucho más. Por doloroso que pudiera parecer ahora, mientras más pronto admitamos nuestro error y hagamos los gastos necesarios para romper y remover el concreto, estaremos en mejores condiciones para poder comenzar de nuevo.

A veces estamos tan involucrados en una idea que resulta difícil el admitir que estábamos equivocados, como lo fue el romper el concreto. Las personas que están dispuestas a admitir sus errores son consideradas más confiables. Una disculpa oportuna puede ser extremadamente poderosa. Como asimismo lo es compartir una meta en términos de un nuevo enfoque para enfrentar las situaciones. Por ejemplo, si hemos sido extremadamente críticos en el pasado, ayuda el informar a las personas que estamos tratando de evitar esta mala costumbre.

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación (o el darse una disculpa) por lo que hemos hecho en forma incorrecta. Cuando es posible, una disculpa auténtica va acompañada con un ofrecimiento de reparación a los daños. Más aún, una disculpa sincera implica un deseo para emprender los cambios adecuados, proporcionales con lo que hemos hecho incorrecto. Cuando yo siento que se justifica, me agrada la idea de preguntarle a la persona con la cual me estoy disculpando "¿aceptas mis disculpas?"

Cuando alguien a menudo expresa pesar por el mismo motivo, pero no hace esfuerzos reales para cambiar, esto difícilmente es una disculpa. Por poderosa que pueda ser una disculpa, cuando alguien se retracta de ella ya sea con palabras o acciones, esto coloca al individuo en una peor posición de la que si no hubiese expresado disculpa alguna. Es la situación, por ejemplo, en muchos casos de violencia doméstica (ya sea física o verbal). Es frecuente que un hombre esté arrepentido después de haber agredido a su mujer. Pero ya al día siguiente él ha comenzado a minimizar el daño y no pasará mucho tiempo, cuando esté maltratándola nuevamente.

Una persona que está dispuesta tanto a aceptar una disculpa como a perdonar a su prójimo, tendrá una gran ventaja en esta vida. Es difícil confiar en una persona que no acepta una disculpa y no está dispuesta a perdonar. Un individuo que ha perdonado verdaderamente a alguien, no le recuerda continuamente este hecho al otro. Algunos comentarios y actitudes son tan dolorosos en su naturaleza, sin embargo, que podría tomar algún tiempo antes de que una persona pueda sentirse verdaderamente libre del dolor asociado a éstos.

n) Rechace Soluciones Débiles

En la negociación tradicional, tan pronto como nos acercamos a la solución deseada, a menudo nos inclinamos a aceptar que otros cedan ante nuestro deseo. Aunque en ocasiones nuestra motivación podría ser un tanto egoísta, en otras podríamos realmente creer que nuestra solución será la mejor para todos los involucrados. Como ya lo hemos mencionado anteriormente, 1) es difícil que coexista el interés y la preocupación sincera cuando existen las concesiones frecuentes; y 2) el apresurarse a encontrar soluciones antes que el problema sea cuidadosamente comprendido, casi siempre conlleva a soluciones débiles.

A veces, las personas cederán o más bien pretenderán ceder de acuerdo a su estado de frustración sobre la situación. Si aceptamos sus concesiones, hemos reducido nuestro poder, directo e indirecto, de negociación. Más bien, no sólo logramos mejores soluciones cuando nos aseguramos que la otra persona está verdadera y completamente satisfecha con la solución, sino también ganamos confianza ante sus ojos y, por lo tanto, podemos mejorar nuestra fuerza negociadora.

Situación 5: Desacuerdo sobre la radio Dos trabajadores tenían un desacuerdo con respecto a qué estación de radio escucharían. Uno de ellos suspiró, "No sé", mientras levantaba sus manos frustrado, "tan sólo elige cualquier estación que desees".

Entonces ¿qué sucedió? Resolución. El segundo trabajador aceptó la derrota del otro y comenzó a caminar hacia la radio para sintonizar una estación que le agradara. Pero antes de que llegara al otro lado de la sala de ordeña donde estaba la radio, su compañero de trabajo protestó: "No está bien, ¿por qué tienes que salirte con la tuya?" El proceso de negociación tuvo que comenzar de nuevo.

A veces las personas ceden fácilmente. No deberíamos apresurarnos a aceptar tal concesión. Puede ser muy provechoso tomar algún tiempo adicional para considerar las alternativas. En ciertas ocasiones podemos intuir que la otra persona está cediendo en vez de estar de acuerdo con la solución acordada. Si nota mucha emoción o fuerza de convicción (o lo contrario) en el otro individuo, usted podría retroceder. Juntos pueden considerar las necesidades no satisfechas que podrían aún existir y trabajar para encontrar una solución que tome en consideración las mismas.

o) Sea Cauteloso al Interpretar los Sentimientos de las Personas

Las atribuciones deberían ser neutrales o cautelosas, tal como "Siento que aquí algo anda mal". Evite atribuir a otra persona emociones negativas, tales como "Estás enojada". Tampoco debería uno atribuir una razón junto a una atribución, "Debes estar molesto ya que decidimos ordeñar tres veces al día". En cambio, sólo describa la emoción en forma más neutral y con algún tipo de alternativas, permitiendo al otro individuo, ya sea validar esos sentimientos u ofrecer sus propias explicaciones: "Siento

que algo aún no está bien en nuestro acuerdo, pero no estoy seguro si lo estoy interpretando correctamente."

Las fuerzas dinámicas de la negociación

Zonas de Negociación

El concepto de zonas de negociación significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes, reserva de topes imperativos que definen puntos de ruptura reales, fuera de las cuales abandonará la negociación u optará por la confrontación.

En el terreno práctico, poder comprender y hacer comprender lo que es negociable de lo que no lo es, es un aspecto clave en el arte de negociar. El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los actores, divergencia y voluntad de acuerdo, que hemos analizado como elementos de la estructura de la negociación, pero esta combinación no explica su dinámica.

Un modelo que analiza la dinámica de la negociación destaca tres elementos: los intereses (apuestas), los poderes y las relaciones entre los negociadores, las que juegan el papel de resortes en el desarrollo del proceso, el cual refleja la aplicación de las estrategias.

El fenómeno de la negociación en su aspecto dinámico está señalado por fases y está inserto en el tiempo, que es una variable fundamental en todo fenómeno dinámico.

I. Los intereses (apuestas).

Los intereses, los objetivos, las necesidades son los mecanismos importantes de la negociación. Aplicando conceptos de la teoría de los juegos (intercambiar posiciones), tenemos que:

- a) La apuesta o postura es lo que se tiene en la mano para participar en la negociación y que no se desea perder.
- b) El premio: lo que la persona estima va a poder ganar en la negociación, con su apuesta.
- c) El rendimiento: la relación entre la postura o apuesta y el premio.

A su vez, las apuestas pueden ser:

- Instrumentales: corresponden a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas. Son inmediatas.
- Fundamentales: Son de largo plazo, no van a ser un resultado en el evento inmediato, representan la relación que cada parte establece entre lo que ella compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo de la misma.

II. Poderes.

El poder se ha definido como "la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos" (Crozier y Friedberg) o como "el conjunto de medios materiales e inmateriales que movilizan a una personal en su relación con otras para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto". Sin embargo, la definición de Weber resulta más convincente en el sentido de que el poder es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero.

Las fuentes de poder son múltiples. Su origen se puede encontrar en:

- a) Fuentes institucionales, como la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas.
- b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción. Los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.
- c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico ("carisma"), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir.
- d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble

para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

Características del poder:

1. El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos.
2. Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer.
3. Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte.
4. El poder es limitado. Puede neutralizarse. Pero es un proceso lento y a veces costoso. En una negociación a veces es conveniente prolongarla, hasta que la contraparte haya perdido poder y bajado su perfil.
5. El poder es un problema de percepción. La parte debe ser percibida como poderosa.
6. En el generar y contrarrestar poder hay una inversión de energía, hay que enfrentar stress, tensiones.
7. El poder es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

III. Relaciones entre las partes.

El tercer elemento determinante de la negociación está constituido por la tensión que se establece entre los negociadores, esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa y que los acerca, es la resultante de su "antagonismo" y de su "sinergia".

La sinergia descansa en el juego común por el cual un negociador acepta compartir con el otro ciertas actividades o ciertos valores. Se puede hacer una graduación de las tensiones sinérgicas de una manera creciente hacia la sinergia total: indiferencia (o inercia), interés, cooperación y compromiso.

El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista, a pesar de la parte contraria, sin tomar en cuenta su existencia. El antagonismo entre negociadores es un antecedente conductual que separa a las partes participantes en una negociación. Esta distancia puede ser graduada en sentido creciente de antagonismo: conciliación, resistencia, oposición e irreconciliación.

Aunque, como ya se ha señalado, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

1° Preparación y planificación de la negociación.

2° Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.

3° Propositiones iniciales.

4° Intercambio de información.

5° Acercamiento de las diferencias.

6° Cierre de la negociación.

Cambiar una situación que aparenta ser ganar-perder a una situación ganar-ganar

Existen muchas ventajas al intentar cambiar una situación ganar/perder a una situación ganar/ganar. Aún nosotros estaremos en situaciones en las cuales la otra persona o no desea alcanzar un acuerdo "ganar-ganar" o no comprende que en su mejor beneficio es alcanzar una solución colaborativa. En estas situaciones es necesario para nosotros abrir líneas de comunicación, confianza creciente y cooperativismo.

Algunas veces los conflictos toman otras escalas, la atmósfera se carga de enojo, frustración, resentimiento, desconfianza, hostilidad y una sensación de inutilidad. Los canales de comunicación se rompen y se usan solo para ofender y culpar a la otra persona. Nos focalizamos en nuestro próximo ataque. Los problemas originales se profundizan o empeoran, definiendo y añadiendo nuevos problemas que comienzan a ser personales. Aún cuando la una parte en regateo hace concesiones, generalmente la hostilidad impide un acuerdo. En semejante conflicto se filtran diferencias que comienzan a ser ampliadas, cada parte se encierra en sus posiciones iniciales y cada parte recurre a mentiras, trucos, distorsiones y otros intentos para forzar a la otra parte a complacer con las demandas.

No es fácil cambiar esta situación a ganar - ganar, pero la siguiente lista contiene algunas técnicas que usted puede usar:

Reducir la tensión a través de humor, dejar que el otro "descargue", reconocer los puntos de vista del otro, escuchar activamente, hacer pequeñas concesiones como señal de buena fe.

Incrementar la precisión de la comunicación escuche atentamente en medio del conflicto; exprese los comentarios de los otros asegúrese de que lo escuchó; refleje los puntos de vista del otro.

Control de problemas: buscar formas de dividir el problema en varios más pequeños; despersonalice el conflicto - separe los problemas de las personas.

Establezca similitudes: desde que el conflicto tiende a incrementar las diferencias y minimizar las similitudes, buscar las metas comunes (nosotros estamos en esto juntos); encontrar un enemigo común; focalizar en lo que tienen en común.

Centrarse menos en su posición; comprender más claramente las necesidades del otro y deduzca formas de moverse hacia estas.

Haga una propuesta "aceptable"; redefina las demandas de ellos; reformule; reestructure; "endulce" la oferta; enfatice lo positivo.

Encuentre un criterio legítimo y objetivo para evaluar la solución.

Lecciones para aprender:

- △ Perseguir los intereses propios de manera firme no significa mostrarle a la otra parte hostilidad, falta de respeto, irritación y desconfianza. Si se promueve un clima de cooperación se obtienen mejores resultados.
- △ No cometa el error de hacer equivalentes una pelea por el poder, con la obtención de resultados favorables. La negociación firme no tiene nada que ver con dominar la discusión, amenazar o manipular.
- △ La tenacidad en tener los propios objetivos claros se combina exitosamente con flexibilidad en los procedimientos.
- △ Intentar siempre generar alternativas. No contraatacar con contrargumentos o juicios de valor. Buscar las propuestas alternativas que agreguen valor.
- △ Ampliar el campo de discusión. La discusión de muchos temas sobre un período largo de tiempo enriquece las oportunidades de conseguir un paquete más satisfactorio.
- △ Generar movimiento cuando se ve que hay un impasse. Buscar información diferente; identificar los problemas al pie del impasse, en vez de convencer o amenazar; acentuar la mutua dependencia e igualdad. Buscar otros

procedimientos paralelos tales como reuniones informales para encontrar más puntos de contacto.

Resumen

Cada uno de nosotros negocia su camino a través de la vida. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudarán a ser más efectivos. Al comienzo, las técnicas de negociación creativa parecen tan diferentes a cómo habríamos reaccionado a los desafíos en el pasado, que leer un capítulo y un libro como éste sólo empiezan a sembrar algunas ideas en nuestras mentes. Algunos de los enfoques podrán parecer a primera vista algo mecánicos. Diariamente me gusta mantener estos pensamientos presentes, leyendo buenos libros o escuchando casetes sobre el tema. Más aún, tiendo a analizar la interacción humana. Hay mucho que aprender, tanto del éxito como del fracaso de las personas.

A medida que pasa el tiempo, para mí es más importante *el hacer lo correcto* que *el estar en lo correcto* (en el sentido de ganar). Da mucha satisfacción poder dar una *respuesta calmada* ("la blanda respuesta quita la ira". Este es un viaje en el cual uno se embarca, y el desafío es tan difícil, que uno nunca puede realmente decir "He llegado". Que su propia excursión esté llena de satisfacción y esperanza es nuestro principal objetivo.

En suma, sólo es necesario que recordemos alguna situación en que hayamos tenido que desempeñar el rol de negociadores para que podamos concluir que la complejidad de este proceso constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que toda instancia de negociación es única.

Las técnicas de negociación proveen indicaciones de como manejar los afectos y los impulsos más efectivamente. Pero estas técnicas no pueden ser totalmente efectivas si no se las internaliza integradas en la psicología del negociador, llegando a ser una segunda naturaleza.

Para resumir las claves más importantes de una negociación exitosa:

- △ Negociar sobre intereses, no sobre posiciones predeterminadas.

- △ Despersonalizar el objeto de la negociación.
- △ Separar la definición de un problema cuando se presente de la búsqueda de soluciones.
- △ Tratar de generar soluciones alternativas a las posiciones radicales, tratar de usar criterios objetivos tanto como sea posible.
- △ Reflejar en sus negociaciones, lo aprendido de sus éxitos y errores.

Tener paciencia ilimitada. Nunca acorralar a la contraparte e insistir siempre a la otra persona para guardar su posición. Ponerse en los zapatos del otro, y ver las cosas a través de los ojos del otro.

La negociación como instrumento de conservación de tierras privadas

Acercamiento al proyecto.

Todo proyecto de negociación en tierras privadas inicia desde el momento en que la organización considera un predio para la conservación, indistintamente de quien sea su propietario. La identificación del predio puede ser resultado de alguna oportunidad o de un proceso bien definido de selección, priorización y diagnóstico.

Sin importar cual fue el motivo para seleccionar un predio lo primero que debemos considerar es definir cual será nuestro propósito de conservación o protección y sobre el nivel de involucramiento de la organización.

Para esto es necesario responder a las tres preguntas básicas:

- ¿La conservación de este predio es apropiado par nuestra organización? Este debe ser nuestro punto de partida. Debemos decidir si tenemos la información necesaria del predio y de las condiciones que le rodean, para poder concluir que tipo de herramientas de conservación debemos instrumentar.
- ¿La aplicación de un instrumento privado de conservación, como los fideicomisos, servidumbres ecológicas o usufructos son la mejor manera de conservar la propiedad? Debes decidir que los propósitos de tu organización se cumplen con el uso de las herramientas y que se cuentan con los elementos necesarios para:
 - Manejar la responsabilidad de monitorear y proteger la propiedad por el tiempo que dure la herramienta, pudiendo ser a perpetuidad
 - Destinar los recursos necesarios para aplicar proyectos de conservación.

Contestar a estas preguntas permitirán enfocar y definir el marco lógico o conceptual del proyecto individual de conservación y como definir el primer acercamiento con el propietario.

La definición del proyecto es indispensable para establecer las necesidades de la organización y contar con los elementos y argumentos necesarios para la negociación. Enfocarnos en nuestro proyecto, en sus alcances y recursos no permitirán tener el control de nuestras pretensiones.

La información ya sea biológica o legal sobre el predio, así como, el conocimiento del propietario y sus antecedentes familiares son de mucha utilidad para identificar los puntos críticos y establecer parámetros que guíen la negociación.

Para buscar información es aconsejable que se recura a todos los medios disponibles, siempre y cuando esto no ponga en riesgo la pérdida de confianza del propietario o de su familia. Se puede recurrir a otras organizaciones, vecinos o al Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

Para que los proyecto de conservación de este tipo tengan éxito es necesario contar con el equipo de personas adecuado, “un equipo ganador” que permita diseñar un plan inteligente para la protección del predio. Este equipo deberá estar integrado por individuos de diversas disciplinas – biólogos, abogados, ingenieros en manejo de recursos naturales y administradores – ayudarán a poner todas la piezas en su lugar, minimizando riesgos y evitar conflictos futuros que dañen la imagen de la organización.

Otro punto igual de importante para establecer nuestro proyecto integral de conservación es el saber elegir el mejor método de protección para el predio, para lo cual, les aconsejamos remitirse al “Manual de Herramientas Legales para la conservación de tierras privadas y sociales”.²

² Editado por Pronatura en enero del 2002.

Aprendiendo sobre los propietarios

“El propietario es tu principal aliado en la conservación”

El 85% de las tierras en nuestro país se encuentran en manos de propietarios privados, ya sean bajo el régimen individual o las formas colectivas que integra nuestro sistema agrario (ejidos y comunidades), por lo que todo proyecto de conservación deberá partir de la base de involucrar a los dueños de los recursos, siendo la negociación el pilar del éxito de cualquier esfuerzo que se realice en el campo. Hay quienes piensan que el éxito de los proyectos se encuentra en la inversión de recursos económicos, sin embargo, les podemos garantizar que si no se cuenta con una adecuada negociación nuestra inversión corre el riesgo de perderse al largo plazo.

Recuerda que los propietarios nos ofrecen la oportunidad de conservar sitios únicos; tu organización a cambio ofrece la oportunidad de compartir conocimientos que permitan maximizar los usos y buen manejo de sus tierras. Esta relación deberá perdurar en el tiempo, por lo que es nuestra responsabilidad mantenerla y enriquecerla cada día, estableciendo una atmósfera de amistad y respeto.

Desarrollar una relación personal con el dueño e involucralo en el proyecto haciendo que lo vea siempre como una iniciativa propia es uno de los principales consejos que podemos ofrecerles.

Algo muy importante que debemos considerar es que los dueños por lo general tienen diversas percepciones sobre su propiedad y por consiguiente un mayor o menor apego a la tierra, lo cual nos permitirá en gran medida definir la forma en la que se deberá efectuar la negociación. Entre los principales factores que inciden en esta percepción encontramos:

- △ Si son predios familiares.
- △ Si viven en la propiedad o son terrenos exclusivamente de labor.
- △ El tiempo que llevan como propietarios.
- △ La edad de los dueños.
- △ El número de descendientes.
- △ La forma en que adquirieron la propiedad.
- △ El grupo étnico al que pertenecen (en el caso de comunidades indígenas).
- △ Los usos a los cuales se destina el predio.

No obstante es necesario hacer notar que cada sitio y cada dueño son distintos y que no existen recetas o machotes que podamos utilizar para cada caso, lo que presentamos en el presente capítulo son consejos y experiencias que pueden facilitar el trabajo de negociación, por lo que no pretendemos dar respuestas a todas las eventualidades que se puedan presentar.

Los distintos tipos de interés que pueden mostrar los propietarios

Hay muchas razones para que un propietario muestre interés en trabajar con tu organización, lo importante es que se establezca un vínculo adecuado de conveniencia, esto es saber cuales son sus necesidades, ya sean materiales o afectivas y tratar de satisfacerlas.

Las circunstancias económicas, sociales, culturales y políticas nos podrán reflejar algunas motivaciones, pero no hay que confiarse en que se nos darán todas las respuestas, ya que la condición humana nos tiene siempre reservadas algunas sorpresas.

Entre las motivaciones más comunes con las que nos podemos enfrentar encontramos:

a) **Contraprestaciones.** La mayor parte de los propietarios esperan recibir algo a cambio (dinero o servicios). La posibilidad de cubrir alguna contraprestación deberá ser considerada por la organización desde un inicio y no crear falsas expectativas con los propietarios.

Las organizaciones cuentan con conocimientos técnicos que pueden ofrecer en forma de servicios que son de gran utilidad para los propietarios, como alternativas de manejo, instrumentación de proyectos productivos y sobre todo información técnica que permite tomar nuevas decisiones.

La experiencia nos ha indicado que el saber ofrecer los servicios técnicos puede ser por si mismo un gran atractivo y motivación para convencer al más duro de los propietarios.

b) **Seguridad Jurídica.** La inseguridad en la tenencia de tierra (invasiones o precarismo) es otro factor social que enfrentamos en el campo mexicano, dado que el crecimiento de la mancha agrícola, ganadera y urbana esta propiciando la invasión de áreas no perturbadas, ya sea de propiedad pública o privada.

Este problema ha sido visto como una oportunidad por grupos conservacionistas, ya que se ha comprobado que el contar con una herramienta privada de conservación reconocida por las autoridades, fortalece la protección jurídica, siendo más fácil la instrumentación de los procesos legales de desalojo, como el caso de la invasión de la Reserva Privada de Huitepec, Chiapas en el año 2000.

Por lo que una motivación muy válida para conservar por parte de los propietarios es proteger sus predios de acciones de terceros y sobre todo contar con organismos no gubernamentales que puedan defender sus predios.

El satisfacer esta necesidad puede ser muy riesgoso para las organizaciones, toda vez que los gastos legales de defender un sitio pueden ser muy elevados si no se cuenta con la infraestructura necesaria para hacerle frente.

c) **Opción de negocios.** Abrir nuevas áreas de productividad, tal como, el ecoturismo, la ganadería diversificada y los aprovechamientos cinegéticos son un atractivo que puede motivar el interés de los propietarios.

Uno de los mayores retos en la conservación de tierras privadas es sin duda la búsqueda de alternativas de usos sustentables de los recursos naturales empezando por la capacitación de los propietarios, tecnificación de sus actividades, comercialización, etc. Un gran porcentaje de los propietarios de terrenos donde se encuentra la mayor diversidad biológica del país están enmarcados en economías de subsistencia sumamente precaria. Esto implica que cientos de las hectáreas de ecosistemas biodiversos que se pierden diariamente no producen un beneficio en la calidad de vida ni nivel de desarrollo de las comunidades que las trabajan y mucho menos del país.

Por la naturaleza de las organizaciones conservacionistas estas cuentan con la experiencia o los contactos para satisfacer este tipo de necesidades.

d) **Reconocimiento o Status.** Es común que algunos propietarios quieran que sus tierras se destaquen de las demás, por ser modelos de manejo productivo o por generar un mecanismo de reconocimiento personal.

Como vimos en el primer capítulo del presente libro, una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, las necesidades de reconocimiento se convierten en las principales motivaciones.

Dentro de las altas esferas el poseer una reserva privada o un sitio natural de descanso se ha convertido en una "moda" o indicador de status, por lo que esto puede ser aprovechado por organizaciones serias que sean congruentes con sus principios de conservación.

“Identificar las motivaciones es uno de los puntos más sensibles y delicados de la negociación”

Qué hacer

Conoce al propietario. Debes conocer detalles de tu propietario y no sólo del terreno, en especial cosas como: aficiones, carácter, antecedentes personales, afiliaciones sociales y profesionales, situación financiera, relación con su tierra, etc.

Pon al propietario de tu lado. Construye un aro de confianza personal y mutuo entendimiento. Esto debe ser tu primer objetivo.

Enmarca el trato de conservación. El siguiente paso es que los dos hablen sobre las posibilidades de conservación del predio, descubriendo temas y áreas de acuerdo y desacuerdo. Esto es el corazón de tu negociación.

Negocia los aspectos específicos. Al momento de la negociación enfoca tu atención en todos los detalles, recordando siempre no perder el objeto principal de nuestra misión.

Qué no hacer

- △ No preguntes directamente sus motivos. Aunque parezca tonto el formular esta pregunta puede tomarse como un intromisión o descortesía, recordemos que es su tierra, por lo que el tiene y tendrá el poder de decidir que hacer con ella.
- △ No olvides a los copropietarios o personas con derechos directos. (Esposas). Este es un punto indispensable para el éxito del proyecto, ya que legalmente tienen derecho de decidir que hacer con sus predios, por lo que las limitaciones en los usos que se negocian con las herramientas de conservación, deberán ser aprobadas y firmadas por ellos. Por otro lado, el involucrar a toda la familia nos garantiza la construcción del aro de confianza con las futuras generaciones.
- △ No pidas copias de los títulos, sino hasta que están de acuerdo en los aspectos específicos y que él te de entrada para mostrártelos. Un error común que cometemos los abogados es apresurarnos con los aspectos formales, que son para algunos propietarios muestra de desconfianza. Los títulos pueden ser obtenidos de otra manera sin perturbar la negociación.
- △ Nunca presiones la negociación. La presión puede ser tu peor enemigo, aunque en ocasiones el tiempo nos origina angustias y desesperaciones, por lo que;

△ No pierdas la paciencia. Que es siempre tu mejor aliado, ya que las negociaciones pueden ser muy largas.

“Debes estar dispuesto a renegociar los acuerdos en cualquier momento”

El enfocar bien tus esfuerzos nos llevará a tener la previsión de guardar un As bajo la manga y es el regresar al punto de partida, cuantas veces sea necesario. Es siempre mejor discutir los puntos básicos, una y otra vez que romper una negociación.

Los puntos básicos para una buena negociación con propietarios privados

La negociación con propietarios privados debe ser visualizada como un proceso continuo y dinámico basado en la confianza; se da al inicio, en el intermedio y al final de un proyecto de conservación, es más, éste proceso nunca termina, dado que en la

mayor parte de los casos el compromiso de nuestros proyectos es con el terreno y no con las persona.

Las diversas técnicas de negociación fueron diseñadas para alcanzar distintos objetivos, por lo que la más adecuada para alcanzar compromisos a largo plazo con la conservación es desde nuestro punto de vista el tipo de “ganar – ganar”, utilizando la metodología de consenso de intereses y necesidades, dado que siempre debemos mantener cubiertas las expectativas y el interés de los propietarios.

El acercamiento.

El éxito de la negociación en muchos casos depende del primer acercamiento, por lo que es importante seguir algunas recomendaciones que facilitan una buena aproximación.

Existen muchas formas de iniciar el contacto, desde una llamada por teléfono a una simple carta de introducción. El método depende del tipo de propietario, las circunstancias de oportunidad y sobre todo de las prácticas comunes en la Organización.

Las amenazas sobre un sitio o la importancia biológica del mismo, nos pueden orillar a presionar el acercamiento con los propietarios, lo cual puede ser muy riesgoso, ya que podemos perder la objetividad en la negociación o caer en la improvisación.

Siempre es conveniente contar con la información básica del predio y del propietario antes de hacer un acercamiento, así como establecer un plan de acción, definiendo responsables, roles y tiempos. No obstante hay que ser sensibles para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.

Recomendaciones

Escucha.- En muchas ocasiones es mejor escuchar que hablar, por lo que debes ser prudente y no interrumpir el dialogo, aunque no tenga relación con los objetivos que pretendas alcanzar.

En la práctica se encontraran con propietarios que estarán dispuestos a entablar grandes pláticas, por lo que es recomendable ganarse la confianza previamente a discutir cualquier punto relacionado con sus terrenos.

Saber escuchar es uno de los principales medios para identificar en la medida de lo posible los intereses, necesidades, motivos y perspectivas de los propietarios.

Viste bien.- vestir apropiadamente para la ocasión no equivale a ser ostentoso con tu apariencia, dado que el generar una imagen inadecuada podría revertirse en tu contra y no ganar la confianza de los propietarios.

Se abierto, positivo y profesional. Es necesario ser sensibles a las necesidades de los propietarios y guardar la confidencialidad. El ser abierto equivale a considerar intereses en la conservación con los que no necesariamente puedes estar de acuerdo, como el destinar parte de los predios a actividades tradicionales, aunque puedan ocasionar una perturbación a largo plazo.

Pensar positivamente te permitirá enfocar los obstáculos y convertirlos en oportunidades, además la gente siempre prefiere a las personas que buscan soluciones y no problemas.

La aptitud profesional siempre deberá estar presente en tus charlas, ya que causará una impresión de confiabilidad.

Toma notas. No confíes en tu memoria, además de que las notas siempre refuerzan el sentimiento de seguridad de los propietarios sobre tus intereses.

Los diferentes tipos de propietarios te darán la pauta para saber como iniciar el acercamiento, por ejemplo si el propietario de un inmueble es una empresa deberás identificar quien es la persona adecuada para tomar decisiones, hacer una cita y elaborar un documento ejecutivo que presente tu proyecto.

Muestras una actitud formal y de sencillez. El simular emociones, el halagar a otros y la arrogancia se transforman en instrumentos poco efectivos, si no contra productores, por que causan inflexibilidad y levantan sospechas. Por supuesto, la conducta muy restringida y casi ritualística tiene una función definida, por que reduce al mínimo el riesgo de estallidos emocionales impredecibles. Esta conducta previene la exhibición de rabia, furia, frustración o de señales de debilidad que mas tarde se pueden lamentar.

Temas a negociar

Antes de iniciar la negociación propiamente dicha es necesario que hayamos conceptualizado en forma correcta nuestro proyecto o lo que es lo mismo definir nuestro interés en el predio.

Existen muchas herramientas de apoyo para la priorización de sitio, creadas por organizaciones como *The Nature Conservancy*, Conservación Internacional o el Fondo Mundial para la Naturaleza pero siempre es importante que cada organización

personalice sus metodologías de trabajo y defina sus parámetros para la selección de sitio.

Teniendo claro nuestros objetivos podemos iniciar nuestro contacto recomendando siempre integrar los siguientes puntos de negociación:

a) **Conceptos compartidos de conservación.** Es muy común que entre distintas organizaciones la forma de ver la conservación de los recursos naturales sea distinta, aun más lo es cuando hablamos con individuos que no se encuentran familiarizados con los términos y conceptos que utilizamos, por lo que el punto inicial de la negociación deberá enfocarse a que las partes manejen un mismo concepto, lo entiendan y desarrollen en forma conjunta.

c) **Extensión a conservar.** La organización conservacionista deberá definir su objeto de conservación y establecer cual es el límite de tierra necesario para su protección, ampliando la extensión como margen de negociación, no obstante es importante recordar que la última palabra siempre la tendrá el propietario, por lo que no se frustren si los números no coinciden en una primera instancia, el éxito de la negociación podrá esconderse en el margen que establezcan.

d) **Usos futuros y posibles.** La diversidad de usos que pueden ser compatibles con los proyectos de conservación podrá variar de organización a organización, pero siempre hay que enfocarlos a las actividades viables biológica y económicamente.

Nos hemos encontrado con propietarios que tienen altas pretensiones para sus predios, sin contar con los elementos técnicos que establezcan la vocación real de los predios y las oportunidades reales con que se cuentan. La recomendación en estos casos es no desacreditar de entrada cualquier propuesta hasta no contar con los estudios necesarios de línea de base³ o con la evaluación ecológica rápida.

e) **Temporalidad.** Los instrumentos privados de conservación como las servidumbres ecológicas, usufructos o fideicomisos son herramientas relativamente nuevas que pueden causar algo de desconfianza, por lo que no nos cerremos a que puedan tener una vigencia de cinco, diez, treinta años o tiempo que requiera el propietario para sentirse cómodo y pensar a mediano plazo cerrar un compromiso por más tiempo.

f) **Propuestas de manejo.** Una recomendación que puede resultar vital para el éxito de nuestro proyecto es sin duda involucrar a los propietarios desde un inicio en las acciones de conservación, no hay mejor aliado que el propietario.

Entre más conocimiento de su predio tengan los propietarios, mayor será la respuesta y entusiasmo para el manejo del mismo, por lo que es indispensable que se comparta la información técnica con que se cuente, así como la que se vaya generando

³ Ver “Manual de línea de base”, editado por Pronatura A.C.

g) ***Inversión requerida.*** Siempre hay que ser claros con nuestras pretensiones para no generar falsas expectativas, en especial, cuando se requieran recursos compartidos para la implementación de nuestro proyecto.

h) ***Herramienta legal de conservación.*** Por último uno de los principales temas a negociar deberá ser el tipo de instrumento jurídico (servidumbre, fideicomiso, usufructo, etc.) que se empleará, poniendo en la perspectiva adecuada los beneficios y amenazas que encontremos.

Algunos tipos especiales de propietarios

Empresas como propietarios de predios que requieran ser conservados.

Existen casos en que las empresas cuentan con predios biológicamente importantes y que están dispuestos a incorporarlos a programas de conservación, ya sea en beneficio de sus trabajadores o como mecanismos de posicionamiento de imagen.

El acercamiento debe ser muy profesional sin importar quien haga el primer contacto.

Recomendaciones

Haz tu tarea. Demuestra profesionalismo y conocimiento sobre la empresa, el predio y tus objetivos. Ponlos por escrito. Busca información escrita de la empresa, es importante que antes del primer contacto conozcas los aspectos básicos, como cual es su giro, que tan grande es su infraestructura, quienes son los representantes legales, principales acciones sociales que realizan, etc.

Acerca a la empresa al nivel correcto. Identifica quien es la persona indicada para tomar decisiones sobre el predio y prepara la información. Gestiona previamente una cita y presenta el proyecto.

Procura tener precedentes. A distinción de los individuos la mayor parte de las empresas prefieren seguir procedimientos conocidos. Infórmate si existen proyectos similares a los que les pretende someter y en la medida de tus posibilidades visítalos.

Respetar las jerarquías. Contacta al tomador de decisión y prepárate para hacer contactos con otras áreas en la empresa.

Establece claramente tus credenciales. Es importante que conozcan a tu Organización y tengan la confianza de saber que están con profesionales.

Habla con otras organizaciones que sepas hayan tenido proyectos con la empresa.

Algo fundamental es que la empresa no utilice a la Organización como instrumento de venta o para avalar productos o acciones que no sean congruentes con el proyecto.

Analiza las complejidades de tu propuesta. Los abogados de las empresas prefieren negociaciones directas y sin riesgo.

En el caso en que la empresa haya tenido conflictos con las comunidades aledañas, evalúa el beneficio de trabajar con la empresa y en el caso de ser afirmativo es importante mantener una postura neutral y siempre ofrece una solución.

Es importante evaluar el riesgo del proyecto, por ejemplo si la zona a conservar es parte de un proyecto inmobiliario de la empresa es necesario tomar la previsión de expresar claramente tus objetivos y de salir del proyecto cuando no se cumplan con los requerimientos de la organización.

Evaluar la percepción pública. El trabajo serio de tu organización y la reputación que se han ganado a lo largo del tiempo es el mayor capital con el que cuentan los grupos conservacionistas, por lo que es necesario que se efectúe un diagnóstico de costo-beneficio para evaluar la percepción de la opinión pública una vez llevado a cabo el proyecto.

Adquiere compromisos condicionados. Las condiciones de la negociación deberán ser irrenunciables para minimizar la mala percepción pública que se puede ocasionar.

Que se cubran todos los gastos de manejo y monitoreo. Los costos de la instrumentación, monitoreo y manejo no deberán ser cargas para la organización.

Que se generen las reservas correspondientes para el pago de acciones de manejo, prevención y protección futuras. A esto se le ha denominado reservas legales, las cuales pueden ser incorporadas a fideicomisos, cuentas etiquetadas, etc.

Los empresarios hoy en día se han destacado por su compromiso con la conservación, por lo que no debemos estigmatizarlos como los grandes adversarios y convertirlos en los aliados que pueden ser.

Así mismo, los desarrollos habitacionales de baja densidad y bajo impacto pueden ser una solución viable a los grandes problemas de demanda que ha venido impactando las zonas boscosas de las grandes ciudades, mermando de esta manera los servicios ambientales que prestan.

Propiedades de gobiernos

El régimen de propiedad del Gobierno se encuentra integrado de dos tipos diferentes de propiedad; los bienes de dominio público y bienes de dominio privado. Estos últimos se caracterizan por que el gobierno actúa como cualquier propietario, pudiendo celebrar sobre ellos todo tipo de contrato, incluyendo la posibilidad de afectarlos con servidumbres, usufructos, comodatos, fideicomisos etc.

Es por esto que debemos considerarlos como posibles aliados directos en la conservación para lo cual establecemos las siguientes recomendaciones:

- Investigar que dependencia de la administración pública tiene bajo su control el predio.

 - Identificar quien es el tomador de decisión.

 - En su momento incorporar en las negociaciones al departamento jurídico.

 - Presenta el proyecto en forma simple.

- No firmar documentos hasta verificar que los funcionarios cuentan con la personalidad jurídica adecuada.

 - Trata de elaborar minutas de las reuniones y circúlala entre los participantes.

- Arma un expediente con la información básica de la organización y preséntalo como parte del proyecto.

- Acude a las oficinas de Patrimonio Inmobiliario Federal para revisar el tipo de propiedad (Terrenos federales).

Negociación con Ejidos o Comunidades

Al igual de lo que pasa con una empresa o un individuo particular la negociación con Comunidades o Ejidos, debe ser muy cuidadosa debiendo cumplir además con una serie de protocolos y formalidades con el objeto de que los acuerdos sean vinculantes a todos los miembros del núcleo agrario.

Si no has tenido acercamiento con la comunidad es importante que el primer acercamiento no lo hagas con los representantes, sino con algún miembro que te permita iniciar una conversación o que haya mostrado interés en participar de algún proyecto de conservación.

Este tipo de negociación es quizás la más difícil, dado que se requiere del involucramiento de varios propietarios, los cuales tienen una forma especial de tomar decisiones.

En el caso de que nuestro objeto de conservación se encuentre identificado en una o varias parcelas individuales requerimos negociar con los ejidatarios en lo particular, sin requerir de autorización de la Asamblea, aunque siempre es recomendable que se informe al pleno de los ejidatarios para evitar conflictos posteriores de terceros que se sientan con mejor derecho.

Los métodos de negociación que utilizaremos con los ejidatarios en lo particular son los mismos que debemos utilizar con pequeños propietarios con la salvedad de las siguientes recomendaciones:

- No hay que subestimar a ninguna persona por razón de su situación económica o grado de escolaridad.
- Acepta lo que te ofrezcan, dado que en algunas regiones el rechazo es interpretado como una descortesía.
- Involucra en las pláticas a la esposa y a los hijos mayores.
- Si no te lo piden, no dejes información por escrito.
- Respeta los tiempos y cumple con tus compromisos.

Por otro lado si nuestro objeto de conservación se encuentren en tierra de uso común, requerimos de la autorización de la Asamblea por lo que los mecanismos de negociación deberán cambiar radicalmente.

Cada ejido y comunidad tienen sus propios usos y costumbres por lo que es conveniente tratar de informarnos de algunos aspectos básicos, como: nombre del ejido/comunidad, lugar habitual de reunión, sede de la oficina del Comisariado, etc.

Pasos para la negociación.

- 1.- Identificar a los miembros del Comisariado Ejidal.
- 2.- Identificar a los ejidatarios claves (en la medida de las posibilidades es recomendable acudir a una Asamblea Ejidal y observar quienes son los miembros de la comunidad que asumen liderazgos en las reuniones).
- 3.- Presentación individual al Presidente de Bienes Comunales (si se trata de bienes de uso Común) de preferencia es importante que nos acompañe algún miembro del ejido.
- 4.- Presentación en la Asamblea. En su momento y a invitación del Comisariado es necesario efectuar una presentación al pleno de la comunidad, respetando los turnos al hablar y tratando de esclarecer todas las dudas que se presenten.

Recomendaciones

No obstante que el quórum requerido para la toma de decisión está debidamente establecido en la Ley Agraria y depende del tipo de asuntos que se ventilarán en la Asamblea es recomendable tratar de convencer a la mayor parte de los ejidatarios y si es posible involucrar a la totalidad para evitar problemas futuros.

El involucramiento de todos los miembros de la comunidad en el proyecto de conservación es básico para lograr los objetivos que pretendemos alcanzar.

Es importante presentar en la asamblea lo más claramente posible los antecedentes y fines de la organización, haciendo énfasis en el carácter no lucrativo.

Utiliza un lenguaje sencillo sin abusar de tecnicismos y detente a explicar todos los detalles hasta que percibas que tus mensajes son debidamente recibidos.

De las pláticas importantes toma nota y mándales copia.

Ten paciencia los procesos de negociación pueden ser muy largos o frustrantes.

Proceso de negociación con las comunidades indígenas

En México existen más de cincuenta grupos indígenas que habitan en miles de comunidades distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional: desde las vastas zonas áridas del noroeste hasta los bosques tropicales húmedos del sureste. Esta diversidad étnica ha dado como resultado un país pluricultural donde confluyen vastos y variados sistemas de conocimiento, concepciones del mundo y múltiples sistemas de apropiación y aprovechamiento de la naturaleza, que se expresan en formas de vida comunitaria, comunicación oral a través de su lengua y una especial relación con la naturaleza.

Estas particularidades culturales se manifiestan en la vida cotidiana a través de las formas y códigos de comunicación, modos de reproducción y consumo social, un pasado y, a menudo, un territorio. Al mismo tiempo, con base en esta práctica cotidiana de la etnicidad, surgen formulaciones sobre lo que la comunidad es o debe ser, haciendo uso para ello de tradiciones, formas de pensamiento y acción que se adscriben a cierto “estilo étnico”.

Precisamente es ese “estilo étnico” (que algunos llaman comportamiento colectivo, sin ser exactamente lo mismo) el que hay que entender en cualquier proceso de negociación, porque en él se encuentra el funcionamiento de las instituciones sociales

y políticas de los indígenas, la cosmovisión y filosofía, su organización política y religiosa, su organización familiar y las relaciones de parentesco, la economía, el uso de los recursos naturales, la tenencia de la tierra, la división del trabajo, y todo lo que nos permite tener un panorama completo de la cultura indígena.

Familiarizarnos con la cultura de la comunidad.

La primera tarea que tienen ante sí todas aquellas personas que quieran negociar con una comunidad o grupo étnico es la de familiarizarse con la cultura de ese grupo. Esto implica averiguar todo cuanto se pueda para tener un conocimiento adecuado del funcionamiento de dicha cultura.

¿O sea que debemos tener un conocimiento completo de la cultura indígena antes de acercarnos a ella? No necesariamente, pero si es recomendable hacer una revisión seria de la bibliografía existente sobre la comunidad o el grupo indígena con el que se pretende negociar. En México existe información prácticamente sobre cualquier grupo étnico y aunque no encontremos información sobre determinada comunidad, siempre la habrá sobre la cultura a que pertenezca. Los sitios donde podemos obtener información son las bibliotecas del Instituto Nacional Indigenista, del Instituto Nacional de Antropología e Historia, del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, de la Universidad Nacional Autónoma de México y de El Colegio de México, entre otras. También algunas dependencias gubernamentales como la Secretaría de la Reforma Agraria, la Semarnat, Conabio, etc., pueden contar con información de utilidad, y por supuesto, la internet. Una lectura atenta sobre diversos aspectos de la cultura de los grupos con los que pretendamos trabajar pueden proporcionarnos una mejor comprensión del “otro”, evitarnos prejuicios y proporcionarnos mejores herramientas para negociar. Además, otra ventaja de la revisión bibliográfica es que podemos enterarnos de otros sitios con tierras biológicamente importantes que podrían ser factibles de ser conservadas.

La comunidad, sus características.

La cultura y la naturaleza no pueden verse como dos entidades separadas, pues, como se mencionó en la introducción, la primera prácticamente determina los sistemas de apropiación y aprovechamiento de la segunda, lo que le da ciertas características a las comunidades indígenas, independientemente del grupo étnico al que pertenezcan.

Para fines de negociación, debemos tener claro que la comunidad indígena “está constituida no por individuos, sino por un conjunto de unidades domésticas ligadas por lazos de parentesco, que comparten un territorio y una cultura comunes. Éstas, principalmente mediante el acceso a la tierra, se organizan para producir y reproducir sus condiciones de vida; la comunidad agraria es la unidad organizativa mínima a través de la cual las unidades familiares gestionan sus intereses”⁴. Por ello, cualquier negociación con fines conservacionistas en los territorios indígenas deberá tener como principal interlocutor a la comunidad.

Cómo saber si un sitio es importante. El primer paso.

Generalmente es por terceras personas como las ONG's nos enteramos de las tierras biológicamente importantes y del interés de las comunidades por conservarlas. Suele suceder que por medio de los maestros, de algún funcionario público, de alguna persona que haya estado en el lugar, de otra ONG o de las mismas autoridades comunitarias, nos llegue la información sobre las características del sitio, la importancia de conservarlo o los proyectos que en él podrían ser implementados. Es recomendable que escuchemos con atención pero sin mostrar demasiado interés, pues muchas veces se tiende a exagerar la importancia de un sitio con tal de atraer algún tipo de recurso económico.

Otra recomendación es que tratemos de obtener más información sobre el sitio a conservar. Debemos preguntarle a nuestra “fuente” sobre las características del sitio,

⁴ Rocío Cedillo Álvarez, “Es que somos muy pobres y muy ricos. Camino a la sustentabilidad en las comunidades campesinas de las zonas marginadas”, en: Toledo, Carlos y Bartra, Armando (Coords.), 2000. Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas. México, PNUD, Semarnap, Plaza y Valdés Editores, DFID, p. 119.

qué interés tendría la comunidad en algún programa de conservación, los tipos de conflicto más comunes al interior de la población, manera de ser de la gente, y todo tipo de preguntas que nos den una idea general del sitio y de la comunidad. Tenemos que tener en cuenta que algunas respuestas a nuestras preguntas van a estar cargadas de ideas preconcebidas. La información obtenida no debe perjudicarnos respecto a la comunidad sino permitirnos elaborar un plan de acción.

Cuando sea la misma comunidad la que se comunique con nosotros para proponernos el sitio a conservar debemos de preguntarle sobre las características del mismo, qué importancia tiene para ellos y, sobre todo, cuándo podemos ir a conocerlo. Esto último regularmente termina en una invitación de parte de las autoridades comunitarias.

En la comunidad por invitación.

Ser invitado por las autoridades indígenas a visitar su comunidad siempre facilita las cosas, por lo que lo recomendable es:

- 1) *Confirmar día y hora de la cita.* Dejar a una comunidad “plantada” por cualquier motivo puede “cerrarnos las puertas” y ocasionarnos mala fama.
- 2) *Ser puntual y viajar sin presiones de tiempo.* En las comunidades los tiempos se ajustan a las actividades productivas y puede que al llegar tengamos que esperar un rato en lo que localizan a algún integrante de la autoridad. Es importante no perder la paciencia ni mostrarse impaciente ante las autoridades locales. Al contrario, en las comunidades no puede haber tiempo perdido. En lo que nos entrevistamos con las autoridades podemos aprovechar para observar, platicar de manera informal con la gente, bromear con los niños, tomarse una cerveza o un refresco en la tienda del pueblo (en estos sitios es donde se puede “palpar” el pulso de la comunidad).
- 3) *Cuidar nuestro lenguaje corporal.* La paciencia debe estar acompañada de la relajación. Nuestro lenguaje corporal a veces expresa cosas que aunque no las digamos verbalmente son muy evidentes. Un cuerpo tenso produce movimientos corporales que pueden ser interpretados por los indígenas como cansancio, hastío, aburrimiento o desinterés, la consecuencia puede ser que el proceso de negociación se venga abajo. Por el contrario, una persona que refleje tranquilidad,

naturalidad, alegría y gusto de estar en la comunidad, estará en camino de establecer relaciones duraderas.

- 4) *La importancia de un lenguaje claro.* Aunque casi en todas las comunidades indígenas se habla español los significados lingüísticos pueden no ser lo mismo o, por su dificultad de pronunciar bien el idioma, no quedar muy claros. Al saludar y hablar con la gente de la comunidad y con sus autoridades, debemos ser respetuosos y amables y comportarnos con naturalidad. Siempre es mejor utilizar un lenguaje coloquial con términos comunes y evitar las palabras rebuscadas. Platicar como si estuviéramos con un amigo da confianza, hace amena la reunión y “rompe el hielo”.

Hay comunidades en las que parece que las personas no nos entienden aunque tengamos su atención. Si es necesario repetir lo expresado, hagámoslo con gusto, y de manera clara y concisa. Hay veces en que los indígenas por pena, “por su mal español”, o por temor a la burla de sus compañeros, prefieren quedarse callados y no expresar sus dudas. Aquí podemos pedirle de favor a alguno de los asistentes que les pregunte en su idioma si tienen dudas y que nos traduzca sus respuestas.

- 5) *Sobre qué decir.* Si bien podemos regalar algunos folletos sobre lo que estamos haciendo, no es conveniente en la primera entrevista hablar detalladamente sobre nuestros proyectos, sino explicar a grandes rasgos a qué se dedica nuestra organización (enfaticando que somos una organización no gubernamental), por qué nos interesa la conservación y de qué manera podemos realizar un trabajo conjunto.
- 6) *Sobre qué preguntar.* Aprovechando la entrevista con las autoridades locales no debemos dejar pasar la oportunidad de preguntar sobre la historia de la comunidad, aspectos de su cultura (como fiestas patronales, organización social, organización religiosa, etc.), de su economía (actividades productivas, mercados, actividades complementarias, etc.), sobre la tenencia de la tierra, sobre el manejo y aprovechamiento de sus recursos y sobre el sitio a conservar y la manera en que lo piensan hacer. Ningún dato está de más, pues la información recopilada puede ayudarnos a elaborar un diagnóstico preliminar.

Durante la charla debemos esperar el momento propicio para preguntarles si podemos visitar el sitio que pretenden conservar, aunque siempre es mejor que la invitación salga de ellos, pues demasiado interés por conocer el sitio puede dar pie a suspicacias.

Si hay interés de los anfitriones por enseñarnos el sitio debemos planear el recorrido para el día siguiente. Esto tiene sus ventajas: 1) descansamos del viaje; 2) elaboramos un plan de actividades que nos permita aprovechar mejor el tiempo durante el recorrido; 3) podemos disponer de todo el día para visitar con toda calma el lugar. Es importante ponerse de acuerdo con las autoridades sobre quién nos va a acompañar durante el recorrido, a qué hora nos vamos a ver y el punto de reunión.

- 7) *Dónde pernoctar.* Aunque hayamos sido invitados por las autoridades locales, es necesario llevar tiendas de campaña, bolsas de dormir y nuestros propios alimentos. No siempre las comunidades tienen la capacidad de ofrecernos de comer o un sitio donde dormir, pero si podemos solicitarle a las autoridades locales un lugar para acampar y que nuestras cosas sean respetadas.
- 8) *El recorrido por el sitio a conservar.* Debemos estar puntual en la cita y con ropa y zapatos adecuados para caminar, así como provistos de agua, un energético lunch y, por supuesto, pluma y libreta de notas. El recorrido debe ser lo más completo posible, tomando nota de la flora y fauna existente y de las explicaciones que nuestro "guía" pueda dar sobre el uso práctico o ritual de determinadas plantas y animales. Es necesario hacer una buena observación y no quedarnos con dudas o preguntas. Una buena descripción del sitio nos puede llevar a establecer las bases para el proyecto de conservación o para algún proyecto de desarrollo sustentable.
- 9) *Informar los resultados.* Es importante que con toda sinceridad le digamos a las autoridades nuestras impresiones del sitio y las posibilidades de trabajar conjuntamente en la conservación. Si el sitio, por diversas razones, no es de nuestro interés debemos decirlo abiertamente para no crear falsas expectativas. Si nos interesa trabajar con la comunidad en la conservación también debemos comunicárselos, pero dejando claro que queremos hacer las cosas con transparencia y con la aprobación de todos. Este es el momento preciso para solicitarles a las autoridades locales y comprometerlas a que convoquen a una asamblea comunal, no inmediatamente, pero si a la mayor brevedad posible. No podemos irnos sin ese compromiso.

- 10) *La partida.* Antes de partir debemos agradecer a las autoridades comunales toda la ayuda brindada y sus atenciones. Tener la atención de despedirnos y agradecerles de manera sincera su ayuda habla bien de nosotros y nos deja las puertas abiertas para nuestro regreso.
- 11) *No perder el contacto.* Es necesario que les dejemos nuestros datos a las autoridades comunales y que nos proporcionen los suyos y la manera en que nos podemos comunicar con ellos, pues es importante no perder el contacto.
- 12) *La bitácora o diario de campo.* Es recomendable que en cada visita a la comunidad llevemos un diario de campo donde, al final del día, escribamos la información obtenida, nuestras impresiones, lo observado, vivido y escuchado. Este diario es una herramienta útil como “recordatorio”, pero además como fuente de información para nuestras autoevaluaciones.

En la comunidad sin invitación.

La mayoría de las recomendaciones anteriormente expuestas nos son útiles también en este caso, pero hay otras que debemos considerar:

- 13) *La recomendación.* Ir recomendado por una persona honorable y respetada por la comunidad nos va abrir las puertas más fácilmente. Pero nunca debemos de citar el nombre de nuestra “fuente” de información si intuimos que esa persona tuvo problemas con o en la comunidad. Tampoco es muy bueno hacer los primeros contactos con caciques, “brokers”, o cualquier persona de la comunidad cuyo capital económico, político o social haya sido obtenido a costa del trabajo comunitario o derive en conflictos intracomunitarios. Llegar a casa de cualquiera de estas personas genera desconfianza entre la población.
- 14) *Pasar a la cabecera municipal.* Si no tenemos mucha información de la comunidad o ésta se ubica en el interior del municipio, es necesario hacer una escala en la cabecera municipal y acudir al Ayuntamiento para solicitar algunas referencias, como cuál es el camino más corto a la comunidad y los nombres de los integrantes de la autoridad comunal. Es posible que los miembros del cabildo nos interroguen sobre nuestro interés en la comunidad. De forma amable pero en términos generales platiquemos sobre lo que hace nuestra organización, sin embargo no es

conveniente precisar a qué exactamente vamos a la comunidad (no sabemos que tipo de conflicto puedan existir entre la comunidad y su cabecera municipal). Si se dan las condiciones (que no notemos ningún tipo de conflicto), podemos solicitar a los miembros del cabildo que nos hagan una carta de presentación dirigida a los representantes comunales.

15) *Camino a la comunidad.* Si vamos en vehículo propio es recomendable ofrecerle “aventón” a la gente que camina hacia la comunidad. Generalmente los indígenas son muy agradecidos y ninguno se niega a una buena charla. De las pláticas informales podemos obtener mucha información que nos permita llegar a la comunidad con cierto conocimiento de causa.

Si viajamos hacia la comunidad en transporte público tenemos que tener cautela al iniciar una conversación. Por lo regular, todos los pasajeros ponen atención a la plática cuando se es extraño a la comunidad. Una simple conversación puede generar rumores. Si platicamos con algún pasajero que sea de temas que a él tampoco lo comprometan, no sabemos lo que los demás pasajeros puedan pensar de algunas cosas.

Si hay que caminar o montar a caballo (mula, burro) para llegar a la comunidad, es recomendable iniciar el viaje a temprana hora, cuando los caminos son más transitados. Esto hace menos factible un asalto y además nos da la posibilidad de caminar acompañado de otro transeúnte, con el que podemos platicar sobre su comunidad.

16) *Ante las autoridades comunales.* Debemos llegar con cautela pero platicar abiertamente sobre el motivo de nuestra visita. Comentarles por quien vamos recomendados y entregarles la carta de presentación proporcionada por el Ayuntamiento. Es importante que observemos muy bien su actitud hacia nosotros. Una actitud amable es una señal de que podemos continuar con nuestra presentación. De manera directa debemos de comentarles que alguien (sin mencionar nombres) nos platicó sobre su intención de conservar parte de sus tierras, que nosotros nos interesamos en su comunidad porque también estamos comprometidos con la conservación. Es recomendable usar un lenguaje claro, pero hay que ser muy sutil al decir las cosas, de manera que no demos lugar a suspicacias. En medio de la plática podemos sacar una cajetilla de cigarros o de puros y llevarnos uno a la boca (aunque no fumemos) al mismo tiempo que se las ofrecemos a los presentes. El ofrecer cigarros, pero sobre todo puros, crea una

especie de “complicidad” que quita las “caras serias” y “derrite el hielo”. Es decir, se crea un ambiente de empatía, necesario en cualquier negociación.

17) *Si hay resistencia.* Si por desconfianza de las autoridades o por cualquier otro asunto encontramos resistencia, es mejor retirarse sin insistir. De todos modos, podemos dejarles algunos folletos y nuestros datos.

En la asamblea.

Que las autoridades comunales convoquen a asamblea para que les exponamos nuestro programa, es una oportunidad que no se puede dejar pasar, pues prácticamente es el momento más importante en un proceso de negociación. Por eso es importante no tan sólo que haya quórum, sino que estén presentes el mayor número de comuneros con sus familias. Para hacer de la asamblea una reunión exitosa, es recomendable:

Qué presentar. Comenzar hablando sobre qué es nuestra organización, qué hace, por qué nos interesa la conservación. Podemos presentar brevemente algunos de nuestros ejemplos de conservación llevados a cabo en otros lados y los resultados que hemos obtenido. Esta presentación debe ser breve, clara y concisa.

El siguiente punto a exponer debe ser nuestro programa de conservación de tierras y por qué nuestro interés de trabajar conjuntamente con la comunidad.

La última parte en la exposición será sobre los beneficios de implementar en la comunidad un programa de conservación. Es importante no prometer remuneraciones económicas sino más bien exponer los beneficios para la comunidad.

Cómo hacerlo. Si en la comunidad hay electricidad, es recomendable utilizar en nuestra presentación proyector de acetatos y diapositivas. Si no hay electricidad, podemos hacer nuestra presentación apoyados con rotafolios y con cartulinas con información pegadas en la pared. Las cartulinas pegadas en la pared son muy útiles para que la asamblea vaya escribiendo sus dudas, preguntas e inquietudes.

Cuánto tiempo. Es recomendable que nuestra presentación no sea mayor de 90 minutos. Para una presentación dinámica y fluida este tiempo es más que suficiente. No hay que hacer recesos porque se corta el dinamismo de la presentación y algunos asistentes pueden aprovecharlo para retirarse.

Los momentos álgidos. Conservar la calma y mostrar seguridad en las discusiones entre los comuneros. Debemos esperar a que guarden silencio para continuar.

En la sesión de preguntas. Responder con claridad y la verdad a todas las preguntas, dudas e inquietudes. Si algo no se entendió volverlo a explicar con calma.

La minuta. Es importante que uno de nosotros escriba la minuta lo más fiel posible. Es necesario dejarle a los representantes comunales una copia de la minuta. La minuta debe ser más que un “recordatorio”, pues en ella se deja por escrito los acuerdos y compromisos. La minuta será el documento a partir del cual iniciaremos nuestro plan de trabajo.

Lo más importante. Es muy importante obtener buenos resultados durante la asamblea. Es decir, que lleguemos a acuerdos o que se establezcan compromisos para ambas partes.

Recomendaciones finales

- △ La virtud principal del negociador es la paciencia. Toda efectiva negociación toma su tiempo, por lo que cualquier impaciencia podrá ser tomada por el propietario como una ventaja y presionarte a tomar malas decisiones.
- △ Asume que cualquier cosa es negociable por lo que no te des por vencido si a cada paso surgen detalles que discutir.
- △ Protege siempre los intereses de la organización y nunca pierdas la objetividad por importante que parezca el sitio a conservar.
- △ Aprende a decir que no. Puede haber momentos en la negociación cuando tengas que cruzar la línea y retroceder en el trato. Conoce los límites de tu organización.
- △ Sé persistente. No importa cual preparado y profesional seas en la negociación, los obstáculos siempre se presentaran.
- △ No negocies por escrito; confirma la negociación por escrito. Las negociaciones por escrito tienen múltiples dificultades:
 - Es menos flexibles y más difícil de retractar.
 - Aprehendes menos de los propietarios.
 - Se dificulta la construcción de una relación personal.

Bibliografía

- Frederick Hertzberg. "Negociación", Editorial Nuevo Mundo, México 1999.
- Lygia Fontanella. Negociación colaborativa, artículo publicado por el Señor Fellows Program de Synergos.
- Mario Tomás, Shilling. "Negociación y Mediación", Editorial Chilena, Santiago de Chile 1998.
- Martín Gutiérrez Lacayo. "Herramientas legales para la conservación de tierras privadas y sociales". Pronatura 2002.
- The Trusts for Public Land. "Doing Deals". Publicado por The Land Trust Alliance, 1995.
- B. H. Liddell Hart. "Mediación y confrontación". Apuntes de la asignatura de negociación Universidad de Berkley.

