

**-Taller de
Negociación II-
-*La búsqueda de
Negociar con
sabiduría-***

Docente Dr. Sergio Kaplan

Mail: kaplansm@ciudad.com.ar

La idea que emerge como más apropiada para la culminación de una Negociación sería un Acuerdo Sabio.

El concepto de sabiduría refiere tradicionalmente a la esfera propia de las actividades humanas y expresa la conducta racional en el ámbito de esa esfera, o sea la posibilidad de dirigirla de la mejor manera posible. La sabiduría no es el conocimiento de cosas altas o sublimes, remotas para la común humanidad, como la sapiencia; es sí, el conocimiento de las cosas humanas y del mejor modo de conducirlas. La sabiduría, expresa el concepto en filosofía, como guía del hombre en el mundo. Dice Aristóteles : "Existen otras cosas mucho más divinas que el hombre por naturaleza, como los astros luminosos de que se compone el mundo... Por ello se dice que Anaxágoras, Tales y otros hombres semejantes son sapientes y no sabios, ya que no conocen lo que les beneficia, sino cosas excepcionales, maravillosas, difíciles y divinas pero inútiles, pues no indagan en torno a los bienes humanos"¹

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE COMPLEJA:
“APTITUD NEGOCIADORA”

Es posible considerar a la negociación como un proceso de solución de problemas a través de la toma de decisiones donde la decisión más apta será la mejor negociación de las partes. Forma parte de la vida diaria de todos. Un curso de acción, rara vez se puede juzgar en forma aislada, puesto que prácticamente cada decisión debe encajar en otros planes. Koontz y Weihrich² dan cuenta que el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar como 1) elaboración de premisas, 2) identificación de alternativas, 3) evaluación de alternativas en términos de la meta deseada y 4) elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión. A continuación se preguntan ¿cuándo se piensa o se decide en forma racional?.

Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. Contar con la información y la capacidad para analizar y evaluar

¹ Cfr. su: *Ética a Nicómaco*, VI,7, 1041 b 1

² Koontz H., Weihrich H. “Administración una perspectiva global” McGraw-Hill, México décima ed. 1994 – pag199-207

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

alternativas a la luz de la meta deseada. Primar el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga a todos los componentes, del modo más eficaz para el logro de la meta.

Es poco frecuente que las personas logren una racionalidad completa³ en primer lugar, porque nadie puede negociar con efectos retroactivos, los Acuerdos operan a futuro, y este siempre implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que se podrían seguir, debiendo considerar además el rechazo que se siente por el riesgo, y las circunstancias emocionales que distorsionan.

La forma del individuo para seleccionar alternativas

Koontz y Weihrich distinguen tres: 1) por la experiencia, 2) experimentación 3) investigación y análisis. Se cree con frecuencia que los éxitos y errores proporcionan pautas casi infalibles para el futuro, sin embargo, confiar en la experiencia anterior como guía para la acción futura puede resultar peligroso, dado que la mayoría de las personas no reconoce las razones fundamentales de sus errores o fracasos. Además las lecciones de la experiencia quizá sean totalmente inaplicables a los nuevos problemas. Las buenas negociaciones se deben evaluar en relación con acontecimientos futuros, mientras que la experiencia pertenece al pasado. En cuanto a la experimentación es probable que resulte la más costosa de todas, ya que siempre quedarán dudas de lo que se probó y el futuro no resulta una repetición del presente.

Identifican los autores a la Investigación y Análisis como lo más eficaz en especial estando en juego decisiones importantes. Esto significa que al momento de entablar una negociación para solucionar un problema; primero es necesario comprenderlo, lo que implica la búsqueda de relaciones entre las variables, los limitantes y las premisas

Aptitud Negociadora – Factor limitante

Koontz denomina *factor limitante* a “las circunstancias que obstaculizan el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes de una situación determinada es posible reducirla ó resolverla en el camino hacia una meta”.

Bajo esta determinación, es posible definir “*Aptitud Negociadora*” como:

³ March J.; Simon H.: Organizations N. York: John Willey 1966 – pag 169

“La capacidad de los individuos en reducir los factores limitantes que surgen durante el proceso de negociación y obstaculizan la concreción de Acuerdos beneficiosos para las partes” .

Siendo el objeto de esta investigación aportar a la constatación empírica de la relación que existe entre Aptitud en Negociación y Calidad de Vida, es factible considerar que la buena negociación se visualiza a través de la lente que propone una transacción basada en el ganar / ganar, que emana de la experiencia del Harvard Negotiation Project.

Roger Fischer y William Ury⁴, en su libro emblema, *Getting to Yes* (1983), sugieren a aquellos que deben llevar a cabo negociaciones que se aparten de una rígida defensa de posiciones y describen la aplicación de cuatro simples conceptos:

- Separare a las personas del problema
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones
- Ser creativo en buscar soluciones
- Buscar criterios objetivos

Las negociaciones comprometen las emociones, por lo que los autores de marras definen el proceso de negociar en la introducción de su libro de la siguiente forma:

“Decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. Tener como principio ser duro para los argumentos y suave para las personas. No emplear trucos ni poses. La negociación según principios permite obtener derechos y a la vez ser decente. Permite ser justo y a la vez protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja de su justicia”

En la primera parte del libro, Fisher y Ury explican que un buen acuerdo es aquel que es a la vez sabio y eficiente mientras contribuye a mejorar las relaciones entre las partes. Los acuerdos "sabios" satisfacen los intereses de las partes involucradas, son justos y duraderos.

Sostienen que posiciones rígidas inhiben la inventiva y creatividad de opciones.

⁴ Fisher R, Ury W “Sí de acuerdo, como negociar sin ceder” Grupo Editorial Norma, 2003 Colombia pag.15 a 32

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

“Aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas -y a menudo las tres cosas a la vez”.

En base a lo expuesto surge que cuánto mayor la Aptitud en negociación de los participantes que intervienen en llevar adelante un proceso de negociación, mayores serán los beneficios plasmados en los Acuerdos. Por tanto resulta sumamente beneficioso contar con una herramienta que resalte nuestros factores limitantes.

Julio Decaro⁵ prestigioso profesor de negociación en Harvard y coautor, junto a Roger Fisher, Howard Raiffa y otros, del libro “Negociación 2000” define que en toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la capacidad de generar una relación de trabajo, para lo cuál se requiere aptitudes que tienen que ver entre otras cosas con:

- Dirimir las diferencias de forma asertiva, es decir, ni sumisa ni agresivamente.
- Separar a las personas del problema; respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente aun cuando se traten con firmeza los temas de la sustancia.
- Manejar y equilibrar las emociones con la razón.
- Construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua

Agrega que, desarrollar las habilidades personales en estas áreas, garantizará mejores resultados en las negociaciones donde participe, especialmente si tiene aptitud para hacerlo en forma proactiva, es decir tomando la iniciativa y asumiendo la responsabilidad por los resultados, y de manera incondicionalmente constructiva, es decir, tanto si existe reciprocidad de la otra parte, como si no.

La definición de Aptitud según el DRAE es la siguiente: “Capacidad y disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función”.

Diferencias Reales – Diferencias Supuestas

⁵ Decaro Julio “La cara Humana de la Negociación” Mc Graw Hill Colombia 2000. Pag. 14/18

Una de las formas más amplias y generales para la clasificación de los conflictos, es aquella que distingue entre las diferencias reales y las diferencias supuestas que presentan las disidencias.

En el primer caso, se encuentran aquellos que refieren a las diferencias por intereses opuestos; mientras que, los segundos, son descriptos como construcciones que categorizan las acciones del otro. Es este tipo de diferencias supuestas, el que lleva a formular profecías que autodeterminan realidades y no permiten la confrontación sobre lo que trata de significar el otro con su acción. Afirman Ceberio y Watzlawick:

“Paradójicamente, a pesar de que puede resultar simple preguntar sobre dicha acción, la respuesta suele aparecer como supuesto y proveniente del propio imaginario y no de la intencionalidad del interlocutor, lo cual eleva la complejidad de las interacciones y, de esa manera, se constituyen circuitos emparentados con lo caótico⁶”

En el universo en que desarrollamos nuestra acción se observa que todos sus componentes mantienen diferencias entre ellos y, distintas formas de resolverlas; una es recurrir a la violencia. El reino vegetal y el reino animal nos presentan innumerables ejemplos. Los árboles en búsqueda del sol asfixian a otros, desde allí, elevándose al reino animal y luego al del hombre, parecería imposible pretender un mundo en el que se impongan la paz y la fraternidad. B. Russell, desde la Filosofía, expresa que, el requisito previo de la paz entre los hombres es la disminución de los instintos de posesión.⁷ W. James desde la Ética, tiene la misma visión que Russell, sostiene que, la guerra está arraigada en la naturaleza belicosa del hombre, ella es producto de antiquísimas tradiciones. Ni su naturaleza, ni sus energías pueden ser cambiadas o suprimidas, pero sí pueden ser desviadas o canalizadas.⁸

Vander Zanden, desde la Psicología Social afirma que *“el conflicto es una forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí*

⁶ Ceberio M., Watzlawick P; *La construcción del Universo* (Madrid, Herder, 1998) p. 113

⁷ Russell, B., *Icaro o el futuro de la Ciencia*; Monte Avila Editores Caracas 1986 - Introducción

⁸ James, W., *The Moral Equivalent of War*, en: *Memories and Studies*, pp. 262-272

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

mismas como envueltas en una lucha por los recursos o valores sociales escasos. Las personas que se hallan en conflicto se sienten extrañas, separadas por objetivos incompatibles. Cada una de ellas ve en la otra a un competidor o una amenaza y, por ende, la interacción entre ambas es un antagonismo”⁹.

La coincidencia entre los aportes de Ceberio – Watzlawick, relacionados con el afianzamiento a los supuestos, y los dados de V. Zanden, que refieren a la percepción de estar separados o envueltos en luchas, hacen dificultosa la tarea de discriminar el motivo real de las diferencias.

El desarrollo de tal tipo de conflictos está enfocado en lograr que la otra parte actúe de acuerdo con nuestros deseos, y hace necesario que la definición de la situación lleve a la otra parte a acomodar sus actos a los nuestros, tal como nosotros lo queremos. Es, sobre todo, manipulando diversos aspectos del propio comportamiento que procuramos moldear la percepción ajena de la realidad e intentamos llevar a los demás a actuar como queremos que lo hagan¹⁰.

Actuamos impulsados por sensaciones cuyos resultados surgen de un repaso que va desde nuestra historia personal hasta la Universal. En ese repaso, es donde el estudioso de las negociaciones puede darse cuenta que, la resolución de diferencias reales no están siempre encaminadas a encontrar soluciones satisfactorias para los involucrados, ya que no se focaliza la atención sobre lo que separa, sino que se dilapidan recursos en otras supuestas pujas.

Cuando existe una diferencia entre la percepción interna (lo que se desea), y lo que presenta el mundo (lo que se piensa que se tiene), se experimenta lo que se denomina “error de percepción”, el cual motiva a realizar conductas que entran en las categorías de sentimiento, pensamiento y acción.

⁹ Vander Zanden J.; *Manual de Psicología Social* (Madrid, Paidós 1995) p. 384

¹⁰ Tapia JJ. *Estrategia de la Okeidad*, Ed. Okeidad Bs As 1978, pp.127

Observando tales errores, W. Glasser¹¹ describe la forma de vigilancia y el control de las necesidades sobre una base fisiológica, para dar cuentas que tales formas y control dependen del “paleoencéfalo”, tallo encefálico neural que envía su mensaje de necesidades de agua, alimento, oxígeno, etc. al “neoencéfalo” o corteza cerebral, que es el responsable de desarrollar y poner en práctica la conducta efectiva para satisfacer tales necesidades. Por otra parte, reconoce que las conductas tienen la finalidad de causar un efecto en el mundo y, por lo tanto, al reducir el “error”, por satisfacer las necesidades reduce la frustración. Cuando las necesidades son satisfechas, no existe conflicto interno o error de percepción, entonces el sistema está en calma, alcanza un equilibrio homeostático, hasta que se presenta una nueva necesidad.

Según la tesis de Glasser, mientras mayor es el conflicto y, por lo tanto el error de percepción, mayor es la frustración, y más intensa la motivación para aliviarlo y reestablecer un estado interno de calma.

El problema de identificar lo real de lo supuesto ha sido abordado por Wrong¹², quién argumenta tomando en cuenta el axioma siguiente: “*si las personas definen una cierta situación como real, ésta es real en sus consecuencias.*”

Reconoce que lo que cuenta en los asuntos humanos no son tanto los recursos efectivos como las creencias de las personas acerca de ellos; en particular, aquello que suponen sobre los recursos que dispone cada bando, y su forma apelar a ellos en una contienda.

Conflictos Manifiestos y Latentes

Las diferencias que se presentan entre los seres humanos, según la observación de Boulding¹³, son procesos dinámicos que se aplican a todas las esferas de la interacción humana: los conflictos entre marido y mujer, sindicato y empresa, nación y nación. Además, considera las diferencias como un factor divisible en tres niveles:

¹¹ Cit en Folberg – Taylor. *Mediación Resolución de Conflictos sin Litigio* ed. Limusa 1997 Mexico pp89. de Glasser, W; *Stations of the Mind*. (NY. Harper & Row, 1981)

¹² Wrong, D. H., “Some Problems in Defining Social Power”, en: *American Journal of Sociology*, 1968, n° 73, pp. 673-681

¹³ Boulding, K., *Las Tres Caras del Poder* (Barcelona: Paidós, 1993) p.38

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

conflictos simples (personas que actúan por sí mismas), conflictos de grupo (subpoblaciones no organizadas) y conflictos de organizaciones (representantes).

En determinadas situaciones y para algunos participantes en negociaciones, las diferencias que se deben resolver en la interacción humana, se muestran visibles, evidentes y notorias, y por ello se le denomina conflictos manifiestos y, en otras circunstancias, tales diferencias se encuentran suspendidas, pero con capacidad de volverse activas si las condiciones se tornan favorables, significa que existen sin manifestarse al exterior y, por ello, se las denomina conflictos latentes.

En un intento por analizar la naturaleza del conflicto Morton Deutsch¹⁴ describe al conflicto manifiesto como algo abierto o explícito, y al conflicto latente u oculto como implícito o negado. Con frecuencia, el conflicto manifiesto abarca componentes simbólicos del conflicto oculto, pero se percibe como más seguro. Por ejemplo, el conflicto manifiesto entre padre e hijo en lo que refiere a las llaves del automóvil, parece más seguro, que el conflicto oculto respecto a quién tiene más poder.

Si la pretensión es encontrar opciones y resultados efectivos, y, por omisión, solo se busca resolución a las diferencias manifiestas, es probable que los resultados no sean perdurables, dado que, en la mayoría de las situaciones, los conflictos sólo pueden resolverse cuando se reconocen.

Sabemos que existen infinidad de elementos de la realidad que los sentidos humanos no son capaces de percibir, aunque ellos estén bien dotados en su conjunto; por ejemplo: determinadas longitudes de ondas sonoras o de luz que pasan totalmente desapercibidas para el oído o el ojo de un ser humano y, para visualizarlas o escucharlas, necesita valerse de instrumentos, cuando, en las mismas circunstancias, algunos animales pueden hacerlo de forma natural, por ejemplo: el sonido de un silbato para perros.

¹⁴ Deutsch, M. *The Resolution of Conflict* (New Haven, Yale University Press, 1973) pp.7-8

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

El ser humano utiliza una serie de procesos para la confección de mapas, llamados, por esa condición, procesos universales para la creación de modelos¹⁵.

Todas las personas eliminan cosas de la realidad, distorsionan y generalizan. La eliminación es el proceso que permite atender selectivamente a una parte de la experiencia, bloqueando otras.

Es por ello que, la aplicación de un proceso de negociación cuyo objetivo no es encontrar una posible y rápida solución, sino que se orienta a desarticular las defensas y no impedir la visualización de lo negado u oculto, posibilita alcanzar soluciones más permanentes.

En síntesis, a la luz de estos argumentos es posible afirmar que, ante la aparición de diferencias, el camino apto para desarticularlas es por medio de un proceso que permita dilucidar y atender todos los factores que inciden en ellas, ya que solo así el resultado se verá plasmado en un acuerdo que lleve a la satisfacción o conformidad de las partes.

Queremos dejar apuntado que, el tratamiento dado a la resolución de las diferencias, no está en el logro de un acuerdo justo, ya que la misma definición de lo que es justo puede tener distinto valor de significación para cada una de las partes y, la subjetividad respecto de la interpretación puede transformarse en nuevo motivo para mantener latente una situación. Según enseña Platón en *La República*, para Trasímaco, justicia es “el interés del más fuerte”. Para los jurisconsultos romanos: “voluntad constante y perpetua de dar a cada uno lo suyo”, es un medio de expresar la noción de Justicia como conformidad a la ley, ya que presupone que lo suyo, lo de cada uno, está determinado por una ley. Por su parte Th. Hobbes afirma que la Justicia consiste simplemente en el mantenimiento de los pactos y que, por lo tanto, donde no hay un Estado o sea un poder coercitivo que asegura la observancia de pactos válidos, no hay ni Justicia ni Injusticia¹⁶.

¹⁵ El modelo es una construcción simbólica y lógica de una situación relativamente simple, elaborada mentalmente y dotada de las mismas propiedades estructurales que el sistema real original. Cfr. Rosembluth, A. y Weiner, N., *The Role of Models in Science*, en: *Philosophy of Science*, vol 12, 1945

¹⁶ *Leviatán*, 1, 15

E. Kant, para quien la justicia es igual a lo que se expresa en la norma de derecho positivo, dice: "Si esa fórmula se tradujera en dar a cada quien lo suyo, diría algo absurdo ya que a cada uno no se le puede dar lo que ya tiene. Para tener sentido deber ser expresada así: entra en una sociedad tal que a cada uno pueda serle asegurado lo suyo contra toda otra cosa"¹⁷

Para poner fin a los argumentos contenidos en este apartado podemos afirmar que, para alcanzar una buena resolución de diferencias, se requiere de la conformación de un acuerdo sabio, entendiendo por sabiduría la disciplina racional de las cosas humanas, esto es, el comportamiento racional en todo campo o la virtud que determina lo que es bueno o malo para el hombre.¹⁸

Negociación Social

Denominamos como **Negociación Social**: “aquella Negociación en la que sus participantes buscan encontrar soluciones bajo la perspectiva de un beneficio que se extienda más allá de los intereses particulares, y con la visión puesta no sólo en lo contemporáneo sino de resultados comprometidos con las generaciones futuras”. Esta forma de resolución a los problemas sociales, se encuentra en el plano de las declamaciones de algunos políticos, aisladas ONG o esfuerzos descoordinados de particulares. De allí, los magros resultados en lo social provenientes de individuos con buenas aptitudes en negociación.

Resolución sabia anticipada de diferencias

Solucionar lo que sabemos se transformará en un futuro conflicto, se convierte en una sabia actitud. Su consecuencia será anticiparse a fin de evitar desgastes de toda naturaleza sean estos relacionados a recursos ó emociones.

No se requiere una virtud ó don especial, sino una visión contextual en el análisis de las dificultades que se presentan, eso significa no ver los problemas como lo hace un investigador con microscopio donde cada detalle destaca como un fenómeno en sí

¹⁷ Abbagnano, N., *Diccionario de Filosofía* (México, FCE, -1963) voz correspondiente.

¹⁸ *Ibídem*, voz correspondiente.

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

mismo, sino con la visión de los astrónomos cuyo instrumento es el telescopio, eso posibilita la visión de todo el universo que participa en esas circunstancias; incluye a los presentes y terceros involucrados estén ausentes ó no visibles, entender como están compuestas las partes; considerar las capacidades de acción de cada una de ellas así como los beneficios ó perjuicios a generar, incluye identificar dentro de lo que es manifestado cuales son los factores ocultos a los que si no se busca una solución de todas formas desencadenará el problema. Es una visión holística: donde el todo es mayor que la suma de las partes.

En infinidad de conflictos, a través de la experiencia, se puede anticipar como será su desarrollo, sus consecuencias, los perjudicados y el final que tendrán.

Tomemos el habitual conflicto salarial de los tripulantes de las líneas aéreas. Conocemos que toda medida de fuerza es tomada generalmente al comienzo de alguna fecha vacacional ó feriado largo, de igual forma como los maestros suelen presionar antes del inicio del ciclo escolar. Ocurre que tras la medida de fuerza, se genera desde ambos lados (patronal y trabajadores) una serie de sanciones y amenazas representadas por descuentos sobre los días no trabajados y el envío de telegramas de despidos sobre la cabeza de los participantes. Estos trabajadores sean, maestros u operarios; incrementan su reclamo salarial, por sobre lo que saben no se les podrá otorgar, ya que la habitualidad indica que lo solicitado será recortado por la mitad.

Ambas partes saben lo mismo, por lo tanto el ofrecimiento patronal, será un porcentaje muy inferior al solicitado, así, al momento del acuerdo se llega a lo que primariamente se encontraba en la expectativa de las partes. Todo esto, condimentado con declamaciones y ofensas que se vierten durante su proceso.

Sobra experiencia para generar daños y reiterar indefinidamente en un proceso de búsqueda de solución de forma combativa, aplicando las siempre conocidas tácticas de regateo, donde no se modifica la forma de exigir mucho para poder ceder al momento del encuentro

Las consecuencias de estos procedimientos son: - estudiantes que perdieron días de clase - turistas sin viajar con la pérdida de reservas hoteleras etc. - en subtes colectivos ó trenes infinidad de individuos pierden el presentismo, no alcanzan a llegar a sus lugares de trabajo y si lo hacen es a través de largas y penosas horas de espera - enfermos sin la atención en los hospitales - y la lista puede continuar con los padecimientos arduamente conocidos.

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

Los protagonistas finalmente alcanzan una solución, donde a pesar de lo declamado; les son compensados los días de huelga, incrementan sus salarios aproximadamente en la mitad de lo exigido, son anulados los despidos y todo retoma su cauce original, salvo obviamente los padecimientos ocasionados a los 3ros involucrados, que como víctimas no tendrán compensación de ninguna índole.

Una sabia anticipación a esta habitual manipulación de situaciones, procura prever cuales son los conflictos que aparecerán y canalizar el esfuerzo en buscar soluciones que permita a las partes eludir ese tedioso desarrollo proyectando un proceso diferente a la manipulación de víctimas y eludiendo la fórmula del regateo en la exploración de soluciones.

Anticipado el conflicto, este ya no lo es como existe como tal, y se convierte en una búsqueda para solucionar diferencias, donde las herramientas a utilizar no serán la manipulación, presión y regateo. El éxito dependerá de la Capacidad y Aptitud de los negociadores comprometidos en dicha tarea y el dominio que tengan en la utilización de herramientas destinadas a generar procesos distintos a los mencionados.

¿Por que no se logra encaminar en esa dirección y es necesario tropezar con la misma piedra? Será: los que conducen no saben anticipar o los que negocian no entienden lo que el otro pretende.

Resulta difícil el control de variables que condicionan la conducta. Como fuera enunciado por Freud en el Principio de Constancia, ciertos individuos intentan mantener constante las excitaciones en su interior, lo que guarda estrecha relación con el principio de placer, así, un aumento de tensión puede acompañarse de una sensación de placer. ¿Los individuos responsables de conducir, guardaran obediencia a dicho principio y el placer estaría constituido en las tensiones generadas a través los mismos conflictos?.

El anticipar las situaciones posibilita desarticular endemoniados procesos cuyo resultado evita el desgaste, pérdidas e incomodidades a todos los participantes. Obviamente que para la atención de un enfermo se requiere de un buen médico, y para el arreglo de un motor sería un buen mecánico; individuos capacitados y aptos en técnicas de Negociación serían los indicados en el tratamiento de estas situaciones.

Lo que boicotea estas anticipaciones, es la repetición de una frase tantas veces escuchada y que enorme daño al poco tiempo causan:

“No es mi problema, es problema del otro”

EL PROBLEMA ES DEL OTRO

¡Él, quedó en que lo solucionaba!

Bien, pero como.....

Ahh! No sé, eso es su problema.

Magnífica frase. Seguramente el problema sea del otro, que por inexperiencia, malicia, incredulidad, presionado, etc; ese otro asume compromisos que luego resulta que no son cumplidos. Ahora bien, cuando esto sucede, el problema pasa a ser compartido y retorna como una bola de nieve, habiendo desperdiciado un tiempo irrecuperable. Por lo cual, prever la forma que ese otro podrá cumplimentar lo pactado, forma parte del arte de preservarse de un disgusto futuro. Exceso de precaución? Tal vez. Si el incumplimiento me ocasiona un perjuicio, más vale continuar con el esfuerzo de consolidar un Acuerdo posible y verificable, que al final asumir las pérdidas del quebranto.

A veces es tentador reposarse en frases convincentes como:

...Vaya tranquilo, queda en mis manos

...Confíe en mí, no hay problema

...Yo lo arreglo

...Está todo controlado, va a estar en la fecha prometida a pesar de esto

...no tenga la menor duda que va a estar todo listo.

Viene al caso poder diferenciar Creer a Confiar. El que cree, no duda; descansará por unos días más tranquilo que los otros, luego puede llegar a perder el sueño por varias temporadas. La diferencia con la confianza, es una variable posible de medir, en tal caso un individuo puede tener un 70% de certeza que el trabajo será realizado, pero por ese 30% restantes, pedir los criterios y formas de cómo se hará la tarea, verificar recursos, tiempos, posibilidades. Estar atento a que “yo me encargo” no esté ligado al azar ó dependa solamente de buenas intenciones.

El pretexto para no ocuparse sería. “no se puede estar en todo”. Todo o Nada, son palabras inconmensurables, lindantes con lo infinito, por lo tanto inciertas. Se

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

requiere precisar lo que abarca ese Todo, desmenuzarlo, visualizar que no es infinito, que hay cosas que se pueden hacer, prever y anticipar. Otro buen paso si el porcentaje de confianza es pequeño, imaginar posibles soluciones alternativas al incumplimiento..

Es agotador pensar que Nunca se puede estar tranquilo... Es la misma imprecisión que nos confunde a que Siempre se puede.

POSIBLE – PROBABLE:

En una negociación los Acuerdos acontecerán en el futuro, y este siempre es incierto, por lo tanto: Es Posible que a pesar de prevenir el cumplimiento, el Acuerdo sea incumplido, pero es menos Probable .

Todo, Nada, Nunca, Siempre.....

TODOS / NADA – NUNCA / SIEMPRE

Estas imprecisiones cotidianamente participan en la toma de decisiones, con el defecto cuando aparecen, que invalidan toda posible acción pues anticipan cualquier respuesta ya que el alcance es infinito (todo, siempre...), suprimiendo muchas veces las posibilidades de una negociación, cuando no se las logra identificar como tales y desarticular.

...Siempre hace lo mismo

...Nunca lo va a conseguir

...Para qué tratarlo, Nada lo conforma

...Todo lo arruina

La escucha alerta, de estas declamaciones, busca encarrilarlas hacia parámetros comprobables para que no queden adheridas a lo no tratable, debido que descartan toda posible acción.

El uso de ciertos rótulos acoplados, evitan tener que presentar fundamentos, ya que descalifican, dando apariencia de verdad a premisas inciertas y carentes de sentido.

...Nunca lo va a entender, es un gallego bruto. < hace uso del discriminatorio rótulo “todos los gallegos son brutos”.

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

...Todo lo quiere para él, es un judío usurero. < hace uso del discriminatorio rótulo “todos los judíos son estafadores o tacaños”.

....Nadie Nunca fue capaz de defenderme ante

La utilización de estos adverbios no requieren justificación alguna con hechos ciertos y comprobables ya que se pronuncian sobre el universo completo, sin dejar lugar a ninguna duda para solicitar la comprobación del caso particular que habría sido el origen para el uso de tal vocablo indemostrable.

Emoción y Lógica

En nuestras investigaciones vemos: cuando una de las partes presenta un estado emocional alterado, el intento de la otra parte por lograr encausar la situación a través de la lógica o de explicaciones racionales suele ser muy dificultoso. Mayormente la alteración es contagiada y el resultado son dos personas emocionalmente alteradas. Ante la increpación por medio de voz alta ó grito, suele suceder una corta intención de apaciguar esa situación por la razón pero rápidamente es el desborde lo que prima en el encuentro, lo que denominaríamos: El Grita – Yo Grito. Este desenlace suele llevar a la ruptura, o luego de cierta descarga de energía (ya que de eso se trata) las partes recomponen la postura, quedando ciertas escurriduras en la relación. En psicología se podría identificar algunas situaciones como “catarsis”. Catarsis es la explosión súbita y dramática que ocurre cuando el trauma resurge y algunos opinan que su descarga emocional tiene un efecto positivo, por lo que permitir la liberación de tal sentimiento puede llegar a resultar beneficioso.

En la práctica, los mejores resultados observados devienen cuando la parte agredida es conciente que no debe entrar en ese contagio de alteración emocional, y produce lo que podríamos denominar “sacar el cuerpo” tal como lo hacen los buenos boxeadores, sin sentirse afectado por los dichos. Producir un corrimiento de la situación a través de una reacción emocional diferente y no contestataria. Sucede que los individuos estamos condicionados a recibir determinada respuesta a los estímulos:

El condicionamiento parte del descubrimiento de que en el organismo existen respuestas incondicionadas a determinadas situaciones. Por ejemplo, un organismo hambriento que

recibe comida seguramente reaccionará salivando, un súbito haz de luz sobre los ojos provocará una contracción de la pupila, etc. la comida y el haz de luz se llaman estímulos incondicionados, es decir, acontecimientos que se producen y provocan una determinada respuesta. La respuesta esperada al grito o la agresión, sería otro grito, agresión o sumisión, todas respuestas condicionadas del mismo orden o tenor. Por lo tanto si somos aptos para generar una respuesta emocional diferente a la esperada, donde el individuo que recibe la embestida no se sienta tocado por los dichos y su respuesta no sea provocadora o contestataria; sino alentando una situación diferente, estamos construyendo el contexto, y no sólo condicionándonos a él.

El investigador Albert Bandura sugirió que el ambiente causa el comportamiento; cierto, pero, el comportamiento causa el ambiente también. Definió esto con el nombre de determinismo recíproco: el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.

En la práctica si una postura agresiva o incisiva recibe como devolución una buena forma, no agresiva, que no hace hincapié en lo escuchado, y utiliza un instrumento como podría por ejemplo ser una salida humorística, tiene alta probabilidad de producir un corrimiento de la tensa situación a través de lo inesperado. Se podría describir: que la emoción alterada confrontó con una emoción distinta, cuya finalidad no era la devolución de una respuesta ni piadosa ni cortante, sino tender a un aflojamiento en la actitud mantenida y desde otra postura el reinicio o continuación del tema en cuestión para lograr un acuerdo.

Qué sucedió? La emoción alterada fue confrontada con otra actitud emocional cuyo objetivo buscado fue cambiar el contexto en que se manifestó la agresión. Recién cuando fuera destrabada la situación emocional, es posible la utilización del razonamiento lógico para encontrar soluciones factibles.

Podemos denominar *Per saltum*¹⁹ a la aptitud en saltar en donde fuese posible toda insinuación o dicho propenso a la agresión gratuita, que no aporta nada a una atractiva solución, sino, produce desgaste, alteración, pérdida de tiempo y ser causal de situaciones desagradables. En tanto pueda un individuo afectado por dichos ofensivos no sentirse que debe asumir una posición en defensa de su orgullo herido o maltratado y

¹⁹ Esa expresión latina significa "a través del salto", es decir, fuera del orden regular, omitiendo algo que debiera preceder o intermediar.

Desde el punto de vista jurídico, es un mecanismo excepcional "que ha ingresado a nuestras prácticas con vocación de permanencia, aunque a manejarse con extrema cautela y ponderación", según Augusto Mario Morello (Estudios de Derecho Procesal, to. II, pág. 809).

sea capaz de producir un Per saltum sobre los mismos, podrá centrarse en generar respuestas no condicionadas, que reduzcan los excesos y permitan arribar a situaciones de mayor comprensión y beneficio.

Para pensar y Desarrollar

- Es notable la comprobación obtenida en las respuestas a través del Cuestionario CNI, relacionada a las posturas asumidas por los individuos ante situaciones de alteración emocional producidas por la otra parte frente a un conflicto.

Mayoritariamente las respuestas señalan que, ante una forma agresiva o prepotente de la otra parte, el encuestado asumirá una posición similar, en tanto si la otra parte se victimiza, se pierde toda objetividad sobre el asunto tratado.

- Emoción alterada puede ser tanto agresión como victimización –

- Hasta donde la tolerancia – cuando la tolerancia no encuentra límite no es ninguna virtud

- F. Nietzsche describe El «ancestral delirio» (uralter Wahn) de conocerse a sí mismo; tropieza con obstáculos invencibles. De los demás estamos demasiado distantes y de nosotros mismos demasiado próximos para tener la necesaria perspectiva. En el juicio que hacemos sobre nosotros mismos intervienen directamente las sugerencias que nos hacen los demás, lo cual es una especie de cobardía. El juicio lleva implícita una decisión: hay quien está siempre descontento de sí mismo y, por tanto, dispuesto siempre a encolerizarse contra los demás. Para la vida en común es imprescindible una especie de autosatisfacción personal; de este modo se evitan los rayos de la cólera.

Negociación bajo Hostigamiento

Psicopatía – diccionario

f. PAT. Enfermedad mental, en especial la anomalía psíquica por obra de la cual, a pesar de la integridad de las funciones perceptivas y mentales, se halla patológicamente alterada la conducta social del individuo que la padece como consecuencia de una adaptación al medio: padece una grave psicopatía histérica.

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

Cuando intentamos llevar adelante una negociación y percibimos que se ejerce una presión lindante con el hostigamiento, suele ocasionar una sensación de angustia o estimular una respuesta agresiva como también un desinterés y abandono sobre la situación tratada. Todas estas respuestas alejadas al beneficio común.

Frecuentemente se tilda a la otra parte de psicópata o enfermo tratando de encontrar alivio a ese padecer. Si nos apartamos de la tendencia a encasillar al otro; para abocarnos a la tarea de identificar cuál es el beneficio de esta negociación y si vale el esfuerzo de encararla, ya que de no ser así, una buena negociación resulte tal vez corremos de esa situación así debemos asumir alguna pérdida previamente calculada con lo que nuestra utilidad o beneficio estará dado en intangibles como resultan ser el cuidado de nuestra salud física y mental, hacer un *per saltum*, término que rescato de la justicia y que refiere a la no intervención en esa polémica y el asunto deberá ser resuelto o no sin nuestra participación. Ahora bien, que sucede si eso no es posible? Debemos en ese caso discriminar si solo se trata de 1- rasgos psicopáticos o 2- resultan psicopatías. Los primeros están presentes en personalidades con ciertas alteraciones disonantes (que sobrelleva vestigios o algunos síntomas) y los segundos se conforman como cuadros patológicos. La diferencia es que con el primero de los casos es posible a través de habilidades llegar a algún entendimiento, dado que a pesar de utilizar patrones lindantes con el hostigamiento donde pueden sobresalir la humillación, el desprecio, intimidación, manipulación, la falta de respeto o ignorar al otro; mantienen conciencia de sus intereses y las situaciones que les afectan, significa que pueden estimar y considerar las pérdidas; por tanto si la otra parte se logra abstraer de entrar en esas maniobras y a través de lo que denominamos actitud de junco²⁰ no absorber esa energía agresiva e intentar conducir el proceso de forma diferente a la esperada para lograr luego a través de la persuasión negociar satisfactoriamente.

Para el 2do de los casos, Jorge Maldonado²¹ menciona diferentes modalidades de psicopatías que presentan en común la utilización de la acción para tomar posesión del objeto, de las cuales destaca tres: la que se caracteriza por un uso particular de la seducción; en segundo término considera a las actitudes de amenazas, que pueden presentar distintas formas, algunas sutiles, y que infunden en el otro sentimientos que oscilan entre el miedo y el terror. En tercer término es la especulación con la culpa, en

²⁰ se distingue por su flexibilidad para resistir los embates del agua y del viento sin perder su esencia ni condición

²¹ Maldonado Jorge – Actualidad Psicológica N°347 – art. Personalidades psicopáticas – Bs. As Nov.2006 pag 15

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

ese caso las víctimas de la acción del sujeto, son individuos en quienes la dependencia esta acentuada. Menciona Maldonado que algunas patologías contienen un factor de engaño, como objetivo necesario para lograr la destrucción del objeto, existiendo la necesidad de estafar al otro para dar satisfacción a resentimientos que no es de nuestro interés desarrollar.

Lía Ricón²² hace una descripción general de los rasgos pertinentes a ambas personalidades:

Inmediatez de las respuestas: Esta inmediatez no repara en las consecuencias no deseables que puede tener en el futuro.

Incapacidad de esperar

Falta de sentimientos de culpa: El sentimiento de culpa está en estrecha relación con la posibilidad de identificarse con el otro y registrar el daño ocasionado.

Incapacidad de aprender de la experiencia

Tratan a las personas como objetos

Déficit en lo que hace a la concepción del tiempo y el espacio

Creencia que el medio es hostil – No aceptan que en ellos hay aspectos que provocan las reacciones del medio

Falta de reglas y escalas de valores: Se atienen a la inmediatez de un beneficio

Dificultad de la construcción de una lógica meditada, como consecuencia de la dificultad con el tiempo y el espacio

Falta de tolerancia a la frustración. Sortean las etapas del pensamiento e intentan una salida rápida a través de la acción

Ver al otro como objeto. En la medida en que los otros no existen establecen vínculos como los que tenemos con las cosas

Advierte que las personas demostrativas, trastornos histriónicos de otras clasificaciones en su despliegue de gestos, palabras y conductas que tienden a llamar la atención del interlocutor, tienen muchas veces la apariencia de conductas psicopáticas. La diferencia muy clara es que el psicópata no tiene en cuenta a la persona total del otro, ya que solo busca algo para su uso instrumental directo sin importarle la repercusión que tiene en la persona del otro.

¿Porque el esmero de efectuar las distinciones anteriores?

²² Ricón Lía - Actualidad Psicológica N°347 – art. Psicopatías – Bs. As Nov.2006 pag 2

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

En individuos con disfunciones mentales o alteraciones, en donde no distinguen lo que los beneficia de lo que los perjudica, y sin consideración al daño que pueden causarse o causar a los demás; los criterios de negociación habituales no son aplicables.

Según mi apreciación con una criatura no se negocia, debido a que no tiene criterios para distinguir que es lo que lo perjudica, ni comprende la visión de espacios y tiempos, sus relaciones se dan por una complementación de utilidad y satisfacción inmediata. Se le puede guiar, persuadir y educar; pero la comprensión de un compromiso como implica una negociación escapa de sus parámetros, de allí la frustración de muchos cuando los niños deshacen lo supuestamente acordado. Lo mismo ocurre con los individuos con personalidades patológicas. No siempre son distinguidos a tiempo, muchos se caracterizan por personalidades seductoras y logran someter a sus prójimos a través de engaños y seducción. El mundo sigue pagando costosamente las aberraciones que hasta hoy día ocasionan a la humanidad en especial cuando arriban a altos cargos de gobierno.

Hostigamiento Laboral

Se pueden encontrar definiciones que la identifican como acoso moral, también con el término inglés *mobbing*. Acción conducente a producir miedo o terror del afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos en el trabajo de sus compañeros, subalternos (vertical ascendente) o superiores (vertical descendente o el tradicional *boosing*), de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado como meses e incluso años. Pretenden hostigar, intimidar, o perturbar hasta el abandono del trabajo de la víctima o víctimas.

El científico sueco Heinz Leymann investigó el fenómeno en la década de 1980, y utilizó por primera vez el término *mobbing* para referirse al problema.

El acoso moral es típico de ambientes de trabajo con una organización productiva desastrosa o métodos de trabajo además de una administración incompetente y desatenta. También se afirma que los afectados son normalmente individuos excepcionales con demostrada inteligencia, competencia, creatividad, integridad, talento y dedicación.

Comúnmente este fenómeno es confundido con el síndrome del quemado o *burn-out* sin embargo no son lo mismo, pues literalmente el burn-out significa "estar quemado" o desgastado por las características inherentes de la profesión o el trabajo que es en

exceso demandante en el aspecto emocional, muy común en maestros o enfermeras por citar un ejemplo.

También es confundido con el bullying, al que se asemeja en mayor medida; la diferencia radica en que en este último siempre está presente la violencia física, mientras que en el mobbing, las estrategias que utilizan los acosadores o *mobbers* siempre son más sutiles, pues la intención es no dejar rastro o huella del acoso, para hacer notar al acosado o *mobbed* como un incompetente o problemático.

El término *mobbing* se usa en estudios del comportamiento animal, sobre todo en la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros es el atosigamiento continuado de su enemigo, un ave rapaz.

Está considerado como una enfermedad derivada del trabajo.

Seguir pensando

ENCUADRAMIENTO DE LA HOSTIGACIÓN

Se presenta el dilema, en reconocer; cuando somos nosotros los que hostigamos.

Esa actitud la solemos tomar como Trastorno de Ansiedad; con la intención de disminuir ese nefasto proceder, pero que la otra parte lo vivencia como un real hostigamiento. Si resultan frecuentes esos deslices, estamos ante una incontinencia verbal o de acción, donde ya no alcanza reiterar frases al estilo de: no estoy gritando, es mi forma de hablar – No tolero la ineficiencia -

De por sí, la ansiedad conduce hacia procesos equívocos, su presencia perturba la calma de poder escuchar al otro y hasta la necesaria tolerancia de ineficiencias- Así como una proporción de ansiedad es buena para mantener nuestra actitud de respuesta y creatividad, el exceso de reacciones instantáneas definidas por los estudiosos como defensivas ante algún ilusorio peligro que no es objeto de este trabajo profundizar, suelen jugar en contra de nuestros intereses- Una definición interesante la hace el Catedrático Enrique Echeburúa cuando dice: “en los casos de trastornos de ansiedad, la respuesta de miedo funciona como un dispositivo antirrobo defectuoso, que se activa y previene de un peligro inexistente”.

No es pretensión dar respuesta a este azote conocido como epidemia de nuestra época, pero tampoco plantearnos la resignación hasta tanto los científicos encuentren su

cura. Desde una intervención negociadora, distinguimos los participantes que se van a repartir los roles de hostigador y hostigado – Ambos tienen conductas posibles de realizar en tanto el proceso haya derivado en el hostigamiento.

Si es el hostigador el que toma conciencia de su actitud improcedente, y esta no procede de una psicopatía, tal como la definimos anteriormente, sino que es producto de un estado donde la incontinencia en cualquiera de sus formas dominó a la cordura, el contar con el recurso o habilidad de adoptar una actitud de reconocimiento del mal trato, que pueda ser transmitido de una forma sincera, alejada de la solemnidad sin temor a perder el orgullo, brindando confianza y sinceridad en nuestra actitud, podrá permitir luego de sobrellevar la catarsis de la otra parte, encaminar nuevamente la situación hacia la focalización de los verdaderos objetivos de esa desavenencia. El beneficio podrá resultar doble, una por un posible buen resultado y dos por haber podido superar una situación de desborde que en muchas ocasiones nos produce el displacer de sentirnos arrepentidos de nuestro proceder.

En el caso de que el hostigado, sea el que toma conciencia de la situación, hasta la aparición de una cura o tratamiento inmediato para suministrar al otro, el recurso pasa primeramente por reconocer que el hostigante no padece una enfermedad, sino un hábito de incontinencia – Seguidamente, no asumir lo que se escucha como un ataque personal, sino como un desborde donde el objetivo a seguir no será ser contestatario, humillar o agraviar, sino adoptar lo que denominamos actitud de junco, que implica no darle entidad trascendental a las palabras vertidas – Según comprobaciones efectuadas en nuestras investigaciones sobre negociación, los desbordes emocionales no son bien desarticulados cuando se intenta persuadir de inmediato con razonamientos lógicos o consejos del tipo “tranquilízate”. Se desbaratan más fácilmente a través de intervenciones emocionales lindantes con el humor o lo inesperado, nos cuesta utilizar el recurso del juego y el humor; la transformación de una situación lindante con lo trágico en comedia, diferencia a un negociador sabio de aquel que sólo puede enfrentar situaciones con la valentía. Se requiere coraje para el uso del humor.-

La pregunta más habitual cuando en los talleres se trabajan estos casos, es: y si el humor no resulta?

La realidad muestra que no se pierde nada, ya que lo esperado ante el desborde era la sumisión o el agravio; por lo tanto volver a intentar otras formas siempre van a resultar más productivos. El mayor desafío y de ahí se desprende la habilidad, es poder

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

superar nuestra limitación de sentirnos afectados por los dichos, lo que desboca toda situación.

Sin ser un conocedor en la etimología de las palabras, sorprende la similitud entre habilidad y hábito, las cuales para estos casos son imprescindibles- El hábito nos puede transformar en hábiles. Ya tenemos suficiente hábito contestatario, faltaría estimular el hábito en el uso de otros recursos.

Si el objetivo de contrarrestar el hostigue fue acertado, lo siguiente será proceder a permitir al otro incorporarse a la nueva dinámica, sin pretender un reconocimiento del proceder inadecuado, volcando toda la energía en la consolidación de alternativas para la solución del diferendo.-

PRESUNCIÓN DE HOSTIGADO

Hay que precaver no confundir lo que podríamos denominar el síndrome de sentirse hostigado, surge cuando sentimos que la otra parte nos hacen reclamos, y los tomamos como una actitud de hostigamiento. Se atribuye la aparición de esta confusión, ante la necesidad de que nuestros actos sean aprobados por los otros. La crítica decolora nuestra imagen, a vuelo de pájaro tomo el concepto que el individuo, para equilibrio de su bienestar necesita de la aprobación y reconocimiento de los otros, muchas veces se desprende de ciertas inseguridades o baja autoestima. Aceptemos esa definición o no para estos casos, lo concreto es que se da una falsa identificación de hostigamiento con un reclamo de ciertas características que funciona como disparador. El resultado es que prevalece la irritación en las repuestas, que nada favorecen el buen entendimiento buscado. Esto implica el esfuerzo de búsqueda de una respuesta locuaz a lo que podría fácilmente ser obviado o contestado sin mayor trascendencia. Hemos observado que se da otra característica, tal vez no tan evidente y esta relacionado en desmedro de las energías que NO se invierten en proyectos más productivos debido a que son desperdiciadas en la atención puesta en reclamos a nuestro entender hostigantes: tomando el concepto de la física, la energía es un recurso y por lo tanto es finito, si la malgasto no la dispondré para otras tareas.

Traigo a colación, una reciente charla que podría esclarecer la anterior descripción: Una directora de un jardín de infantes, manifestaba su enojo ante un grupo de amigos sobre la actitud de uno de los padres de un alumno que por una deficiente como lo denominaba Echeburúa alerta en su “dispositivo de robo defectuoso”, y en una nota a la

Negociar con Sabiduría – Taller de Negociación – Negociar con Sabiduría

directora, manifestaba su temor a que en el colegio se hicieran ciertas cosas sobre las que el no consentía – En el colegio ciertamente no existía ni nunca existió la intención de realizar tales actos, de hecho en todos los años de funcionamiento de ese establecimiento nunca fueron considerados ni adoptados.

Podemos suponer que esa nota no fue escrita de la forma más apropiada, y debemos entendernos, si tenemos en claro nuestro objetivo personal, que no es nuestra función hacer pedagogía sobre como plantear requerimientos. La respuesta del establecimiento no va más allá que la contención del padre sobre el temor infundado.

Se evidenció en este caso, lo descrito como presunción de hostigamiento, y dio origen esto a una serie agotadora de intercambio de misivas cada una de las cuales requería una energía – tiempo y desafío sobre quién imponía su razón. Nada más alejado de los reales intereses de las partes. Lo interesante de este relato es el comentario del marido de la directora, que surge como la parte más lúcida de este asunto: “No es interesante ver donde se originó esta desavenencia, y señalaba lo lamentable era, que en estos últimos tiempos, y a instancias de una iniciativa de la propia directora, ella estaba trabajando en la implementación de un nuevo proyecto educativo de una envergadura sumamente importante – resaltaba la energía, tiempo y desazón que chupaba ese insignificante episodio, se refería a las cartas con los padres del alumno, en el cotidiano quehacer de esa directora y su establecimiento en relación a su promisorio proyecto, disminuido por canalizar recursos hacia blancos innecesarios.-