

## Negociación: ¿cómo hablar de lo difícil sin dañar las relaciones?

Tomás Donovan

Chris Argyris acuñó el concepto de rutinas defensivas para designar aquellas situaciones en las que las personas se protegen unas a otras evitando hablar de temas difíciles que puedan generar incomodidad o conflictos entre individuos u áreas de una organización. Lo grave es que estos mecanismos “defensivos” lo único que hacen es bloquear el aprendizaje, puesto que no se habla de lo verdaderamente importante. De esta forma se constituyen circuitos de conversaciones superficiales, centradas en cuidar las formas y las relaciones laborales. De los temas espinosos suele no hablarse.

El supuesto detrás de este fenómeno es que hablar de determinados temas equivale inevitablemente a generar un conflicto con otras personas. *“Si le digo a la gente de Ventas que nunca respeta los procesos formales de créditos y cobranzas, se lo tomará a mal, así que mejor sobrevivo como puedo”* o *“¿Cómo le voy a decir a mi jefe que no estoy motivado con las tareas que él me asignó con tanto entusiasmo?”*. La tendencia frente a estas negociaciones es a adoptar una actitud pasiva, a fin de evitar intercambios ásperos y agresivos que deterioren las relaciones. Poco a poco, las personas acumulamos en nuestra columna izquierda (todo lo que pensamos y sentimos pero que no explicitamos) preocupaciones y conversaciones pendientes, que no logramos trasladar al discurso literal (columna derecha). Lo cierto es que este desfase entre lo que pienso y digo no suele ser ni sano ni productivo. *“Nadie pega un portazo por un mate frío”*, me dijo alguna vez un participante en un curso de negociación. Lo que sucede es que acumulamos tantas preocupaciones que no sabemos explicitar que al final por cualquier mínima diferencia nos pasamos drásticamente de la pasividad a la agresividad.

La idea de asertividad (del latín *assertus*, afirmarse), cuestiona el preconcepto de que uno tenga que elegir de manera maniquea entre la pasividad y la agresividad. Sugiere que ello es un falso dilema. La asertividad es una metodología de comunicación que postula una forma de hablar de lo importante y de lo difícil con firmeza y claridad, sin por ello desviarse hacia la agresividad. En este sentido, Marshall Rosenberg, psicólogo americano y autor del libro *Comunicación no violenta*, propone un abordaje distinto a la hora de encarar negociaciones difíciles, rompiendo las rutinas defensivas. Lo que él sostiene es que las personas, cuando estamos preocupadas o molestas por alguna situación, automáticamente atribuimos nuestro malestar a la conducta de alguien que nos hizo algo. Siempre encontramos alguien a quien culpar, demonizar e imputar la causa de nuestras desgracias. Esta configuración a la hora de interpretar los conflictos nos lleva a suponer que tenemos que elegir entre la pasividad y la agresividad. Asumimos que hablar del tema implicará, en algún punto, hablar mal del otro. Por ende, optamos a veces por adoptar un comportamiento sumiso y resignado.

Lo curioso, dice Rosenberg, es que cuando algo nos molesta, en el fondo no es el otro mismo, sino una necesidad propia que no podemos satisfacer. Lo que pasa es que estamos tan molestos e indignados con el otro que nuestras emociones nos impiden ver que la verdadera génesis de nuestro malestar está en una necesidad propia que no pudimos cubrir, y no tanto en las acciones o conductas de un tercero. La conducta de los demás puede ser un estímulo, pero nunca la causa de nuestro malestar. Siguiendo esta misma lógica, las chicanas agresivas y destructivas de los demás suelen ser expresiones poco felices de necesidades no cubiertas.

Este autor propone cuatro pasos concretos para hablar de los asuntos ásperos sin dañar las relaciones con los demás:

- 1) **Empezar nombrando la situación o el problema de manera neutral** (sin juicios, evaluaciones o reclamos, sino más bien desde observaciones): *“Quiero hablarte de las comisiones de los comerciales”*
- 2) **Nombrar una emoción:** *“Estoy preocupado/ nervioso/ angustiado”*
- 3) **Alinear la emoción con una necesidad no cubierta:** *“Porque para mí es importante contar con esta información con tiempo para poder cumplir con los procedimientos de liquidación internos, las necesidades de otros sectores, y también asegurar que los comerciales cobren en tiempo y forma sus comisiones.”*
- 4) **Realizar un pedido firme y claro:** *“Entonces, lo que te voy a pedir es que por favor nos organicemos para contar con la información necesaria una semana antes del cierre de cada mes.”*

En conclusión, la clave para ser negociadores asertivos radica en centrarse en las propias necesidades no cubiertas (intereses), y no en los reclamos o reproches hacia la actitud o el comportamiento de un tercero (posiciones). Es la mejor manera de romper las rutinas defensivas, hablando de lo importante y cuidando nuestras relaciones. Esta tarea no es sencilla, ya que estamos educados para encontrar culpables y juzgar conductas, antes que para descubrir nuestras necesidades no cubiertas. Roger Fisher, padre de la *Negociación colaborativa*, insistía una y otra vez sobre la importancia de separar a las personas del problema a la hora de negociar temas difíciles. El modelo desarrollado en este artículo es una herramienta más en esa misma dirección.

Fuente: Revista La Trama  
<http://www.revistalatrama.com.ar>