

Sergio  
Kaplan

Negociar  
con el diablo



Sergio  
Kaplan

Negociar  
con el diablo





SERGIO KAPLAN

# Negociar con el diablo

La negociación, base para vivir mejor



© 2022. Senda florida  
España

ISBN 978-84-19596-23-9

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa de la editorial o de los titulares de los derechos.

Impreso en España / *Printed in Spain*

# Índice

## Introducción

El diablo en la negociación | 8

## Capítulo 1

De las formas de resolver los conflictos | 13

## Capítulo 2

¿Qué implica negociar? | 20

## Capítulo 3

De las necesidades y deseos | 29

## Capítulo 4

Los hábitos | 33

## Capítulo 5

Por qué me pasa lo que me pasa | 43

## Capítulo 6

Para que no vuelva a pasar | 53

## Capítulo 7

Negociación difícil | 72

## Capítulo 8

Confusión entre propuesta y persona | 84

## Capítulo 9

Individuo institucional | 90

## Capítulo 10

Causal de conflictos | 97

## Capítulo 11

De quienes no negocian | 105

## Capítulo 12

Un puente de enlace | 120

## Capítulo 13

Objetivos confusos | 135

## Capítulo 14

Al testarudo no hay quien le gane | 149

## Capítulo 15

Reuniones improductivas | 158

## Capítulo 16

Hábitos recurrentes | 162

**Capítulo 17**

Un caso actual | 171

**Capítulo 18**

Regateo | 188

**Capítulo 19**

Negociación bajo hostigamiento | 197

**Capítulo 20**

En la búsqueda de algún diablo famoso | 210

**Capítulo 21**

Testimonios | 218

**Capítulo 22**

Una Investigación Social | 225

**Capítulo 23**

Cuestionario de negociación | 235

**Capítulo 24**

A modo de Epílogo | 245

a mi amigo Ricardo  
a Mirtita hermosa  
A Marcelo, María y Rolo que me despiertan cada mañana



Algunos pintores transforman un sol en un punto amarillo;  
otros transforman un punto amarillo en un sol.

PABLO PICASSO

## Introducción

# El diablo en la negociación

¿Existe el diablo? No vamos a hacer ninguna conjetura sobre su existencia, sino sobre lo que representa para nuestra vida su sola mención. Para algunos es el espíritu del mal y otros lo personalizan: en su pareja, en su jefe, en el plomero, en un vecino, en uno mismo o en cualquiera de los ángeles rebeldes expulsados del cielo. Alguien a quien volvemos poderoso –porque un diablo sin poderes no puede ser diablo– y después se ensaña en nuestra contra.

Dentro de la literatura, los que quisieron *negociar* con él no tuvieron un final feliz. Si habita dentro de nosotros resulta aún más peligroso y difícil de reconocer. Es un fantasma instalado en nuestro inconsciente. Puede aparecer en la mitad de una negociación, meter su cola y estropear todo aquello que fuimos construyendo. Debemos encontrar los medios en cada uno para desenmascararlo, descubrir la ficción que nos hace prisioneros y liberarnos.

Ser libres permitirá que los acuerdos de nuestras negociaciones resulten placenteros y satisfactorios; esa es la forma para alejarnos del peligro que su presencia representa. Si lo dejamos convivir entre nosotros, nos acorralará y convertirá nuestras vidas en su lugar de residencia: “el infierno”.

El camino es prestar atención a la dinámica con la que negociamos, en especial los factores que nos limitan para lograr que nuestros acuerdos resulten provechosos.

**Negociar es una destreza que mejora  
si nos capacitamos en ella.**

### **La capacitación: conocimiento de las motivaciones y respuestas humanas**

¿Cómo atravesar la etapa de desenmascarar a los fantasmas? Un camino es escuchar consejos con fórmulas de otros para acabar con tal o cual problema, pero este camino no suele llegar a buen destino, porque las experiencias son poco transmisibles. Como canta Serrat, “el sol sólo es el sol si brilla en ti y la

lluvia sólo es lluvia si te moja al caer”. Crecimos con nuestra propia historia personal, nuestras enseñanzas y creencias. El camino pasa por construir nuestra propia forma de resolver las cosas.

Consejeros hay hasta el hartazgo: de negociadores grandes, de pequeños, de familiares, de conocidos... Los consejos son igual que las fórmulas; efectivas en el papel, pero en las relaciones humanas, por más esfuerzo que se haga, nunca dos más dos termina dando cuatro.

- Los consejos se escuchan y se repiten, no te cambian
- Difícilmente modifican nuestra realidad
- Las situaciones y estados de ánimo son tan variables y poco predecibles como los pronósticos del clima

Si existiera una fórmula que resolviera nuestros conflictos, estaríamos más cerca de la felicidad y el placer. A falta de fórmula o mientras alguien la descubra, precisamos recurrir a otros medios que nos permitan al menos acercarnos a una vida venturosa, y uno de los caminos pasa por *negociar con sabiduría*.

Me animo a decir, a costa de algún descreído, que “una buena negociación es como hacer un buen acto de magia”, pero con esta salvedad: *hacer magia no es hacer milagros*.

La magia precisa mucha *preparación, inventiva y coraje*. El mago se prepara para generar un clima donde todo sea posible. Construye una realidad distinta. Permite ver cosas diferentes, que parecían imposibles de alcanzar. Consigue que aparezca o se restaure lo que se creía desaparecido o quebrado. Eso no es espontáneo, el mago trabaja de un modo arduo antes de una presentación. Estudia cada paso que dará y nada lo distrae de su objetivo: *no improvisa, se prepara*.

Comprende que su proyecto debe cautivar para que sea tomado en cuenta. Igual que en una negociación, si lo que va a proponer no generará expectativas, nadie lo querrá escuchar por más genial que sea su propuesta

El que opta por los consejos, como puente para resolver sus conflictos, no necesita ninguna preparación. Escucha al que le cuenta la estructura que le fue útil alguna vez, y supone que le servirá. Pero cabe señalar que cada individuo y cada situación son distintos.

La difusión de estructuras fue considerada muy útil hasta hace poco tiempo, luego la gente comenzó a darse cuenta de que en pocas ocasiones se adaptaban a lo que necesitaba resolver. Se aplican todavía para algunos tipos de enseñanza, como por ejemplo, el estudio de idiomas, donde sus resultados son imprecisos.

Esto le sucede a una pareja de novios que se pierde en la mitad del Central Park en Nueva York:

La ciudad se presentaba enorme y se dieron cuenta de que precisaban un mapa si no querían perderse. El novio, que había hecho un curso acelerado de inglés, se acerca a un policía que encuentra en el camino y le pregunta con mucha soltura, tal como lo había repetido mil veces de su libro:

—*Where can I buy a map?* (‘¿Dónde puedo comprar un mapa?’).

El policía le responde, el novio le agradece y vuelve con su novia.

—¿Y? ¿Dónde podemos conseguir un mapa? —pregunta la novia.

—No sé, no le entendí nada. No me contestó como decía mi libro.

El camino que invito a recorrer excluye material de autoayuda o “los 5.000 pasos para una negociación feliz”. Para encontrar esa particular forma en cada uno de resolver con sabiduría los conflictos, nos basaremos en investigaciones y estudios de la conducta del individuo cuando negocia, realizados en diferentes universidades y empresas del país. Ese camino no contiene fórmulas. Cuenta con aportes de las ciencias que intervienen en la dinámica de la negociación, como Psicología, Filosofía, Psicología Social, Sociología, Economía, Administración, Derecho, Sistemas. Incorpora conclusiones obtenidas de trabajos de laboratorio experimental en talleres de capacitación.

Igual que la magia, una buena negociación busca construir nuevas realidades con habilidad, inventiva, coraje y ciencia. El objetivo es transformar conflictos en diferencias a resolver de forma amigable y eficiente.

Sigmund Freud, en *El malestar de la cultura*, se pregunta en el capítulo tercero: “¿Por qué al hombre le resulta tan difícil ser feliz?” Y señala las tres fuentes del humano sufrimiento:

1. Lo pequeño que somos ante la supremacía de la Naturaleza
2. Ver cómo nuestro cuerpo va perdiendo su vigor
3. Lo difícil que nos resulta vivir en sociedad

Lo difícil de nuestra vida en sociedad está referido a la forma en que resolvemos los conflictos que la misma sociedad nos presenta. Agrega Freud: “Considerando cuán pésimo resultado hemos obtenido precisamente en la

prevención contra el sufrimiento, comenzamos a sospechar que aquí podría ocultarse una porción de la indomable naturaleza, tratándose esta vez de nuestra propia constitución psíquica.”

Las formas como consideramos y resolvemos nuestras diferencias tienen que ver con los hábitos que fuimos poco a poco adquiriendo, y el resultado que obtendremos es una vida de goce o padecimiento.

**Comprender lo que nos pasa para modificar  
lo dañino y consolidar lo provechoso es el  
sendero que procura transitar este libro.**

# Capítulo 1

## De las formas de resolver los conflictos

¿En quién confiamos cuando un conflicto se nos va de las manos? En general solemos contratar a un abogado, el que a su vez lo primero que hace es desenfundar su arma mortífera: la carta documento. Remitida ella, pensamos que estamos encaminados. Es cierto, estamos en camino, pero en un camino endiablado.

Los abogados son encargados de defender en juicio los intereses de su cliente. No son *negociadores*. Son *defensores* o *acusadores*. Si recurrimos a ellos es porque entendemos que la vía de la negociación está agotada. La pregunta que me hago es: ¿qué hicimos antes de agotar esa vía?

El error pasa por pensar que todos somos negociadores y que cualquier encuentro es una negociación. Es cierto que todos negociamos, pero no siempre sacamos el mayor provecho para hacer nuestras negociaciones eficaces. Todos cantamos, aunque eso no nos convierte en artistas.

Hoy en día se mira la negociación con un criterio diferente. Resulta provechosa si los que negocian tienen la capacidad de hacerlo. Negociador se hace, no se nace. El negociador no tiene la premisa del litigio, sino procura el uso de otras alternativas.

En la serie televisiva *Dr. House*, en el capítulo “El error” una paciente entabla un juicio contra el Dr. Chase, uno de los médicos del equipo de House. El hospital designa una abogada que asesora a Chase, y la acción se sintetiza así: la abogada está reunida con el médico y le pregunta qué piensa declarar a los jurados:

Dr. Chase: Pienso decirles lo que pasó realmente.

Abogada: ¿Usted conoce las sanciones que le podrían corresponder? Hay una verdad objetiva. Pero el jurado nunca la va a conocer. Lo que va a saber es lo que creen que pasó.

Dr. Chase: Les puedo dar entonces una versión algo diferente.

Abogada: Como tu abogada no puedo evitar que mientas.

Dr. Chase: Puedo decir que en el momento que la revisé pasé por alto cierto síntoma.

Abogada: Sería negligente si no te preparara para mentir mejor.

Si cualquiera de nosotros debiera elegir un abogado que lo defienda, seguro que no buscaría al más respetuoso ni al más ético, sino a aquel que se distinga por modificar situaciones para que por cualquier medio pueda salir absuelto o victorioso. El sistema los vuelve litigiosos porque sus ganancias están allí. Me comentaba un mediador judicial que durante una mediación donde estaba en juego un importe varias veces millonario, ninguno de los profesionales asistentes estaba interesado en darle una rápida solución por la vía conciliatoria. Claro, me comentaba el mediador, quién les quita de la cabeza a esos profesionales el porcentaje en dinero que ese juicio le representa de honorarios a cada uno de ellos.

En muchos órdenes de la vida, las desdichas de unos son las ganancias de otros. Si no hubiese enfermedad, ¿de qué vivirían los médicos? El dueño de una casa mortuoria repetía: “¡Yo no quiero que muera nadie, pero que a *mí*, trabajo no me falte!” Para evitar que otros vivan de nuestras desdichas, cuando negociemos hagámoslo con sabiduría, lo mismo que mientras vivamos, hagámoslo de sana manera.

Cuando se llega al litigio judicial, no somos más dueños del desarrollo de la causa; perdemos el manejo de los tiempos y de los costos. Somos cautivos de las arbitrariedades de otros y las sentencias resultan muchas veces desconcertantes a las reales razones del pleito.

Otros profesionales requeridos para cierto tipo de negociaciones son los psicólogos. La negociación, aunque de hecho toma los innumerables aportes de esta ciencia, mantiene pautas diferentes. El ámbito del trabajo psicoanalítico es con pacientes y enfoca los conflictos sobre los condicionantes de la psiquis del individuo.

**A diferencia de la Psicología, que intenta a través de la transferencia la cura de sus pacientes, los negociadores priorizan el desarrollo de opciones legítimas que destraben los conflictos de todos los participantes, haciendo hincapié en las consecuencias que apareja el no acordar o acordar en forma inadecuada.**

Es cierto que existen conflictos que nos ahogan y no sabemos cómo actuar. Nos damos cuenta de que estamos negociando mal, que por ese camino no llegaremos a ningún acuerdo. Ese puede ser el comienzo para negociar con sabiduría. Negociar bien significa saber lo que nos desborda y darnos cuenta de aquellas cosas que no podemos hacer. Para esos casos, y antes de que los resultados sean nefastos, existen otras alternativas que no pasan por judicializar la causa, darla por perdida o terminar con una ruptura.

¿En qué consisten esas alternativas? Así como el mejor pediatra, cuando se enferma su hijo, sabe que no es bueno que él lo atienda –porque va a estar demasiado sensible– y recurre a otro colega, también nosotros, en algunos casos, aunque nos consideremos buenos negociadores, podemos llegar a sentirnos más afectados y posiblemente no procedamos con la debida sensatez ante nuestros problemas.

La *mediación* y el *arbitraje* son esas otras alternativas que nos van a permitir continuar con una buena negociación, no dejando que se interpongan las emociones ni las irracionalidades. En muchos casos, rechazamos estas alternativas ya que pensamos que todo lo podemos y desconocemos que lo que estamos viviendo nos afecta tanto.

## **La mediación**

Para resolver algo que no se logra resolver, en vez de seguir por el camino del maltrato o del mal entendimiento, las partes, de común acuerdo, piden a alguien en quien confían, que saben que será imparcial y les merece respeto, que ayude a encontrar una salida a esa dificultad irresuelta.

La decisión final siempre estará a cargo de los que negocian; el mediador no decide, será sólo un facilitador del proceso. Cuanto mayor aptitud y oficio tenga el mediador convocado, mayores serán las oportunidades de alcanzar un mejor acuerdo. El mediador<sup>1</sup> hace las veces de guía de turistas, mostrando lo que es importante examinar; además actúa como escribiente, registrando datos y determinando cuáles son las áreas cerradas (o ya resueltas) y cuáles están abiertas a discusión. Una de las principales capacidades es convertir preocupaciones gigantescas en aspectos más pequeños que pueden decidirse uno por uno y descomprimir lo agresivo de las formas en que se comunican las partes.



**Negociar es una destreza que mejora  
si nos capacitamos en ella.**

### **El arbitraje**

Al igual que en el caso de la *mediación*, las partes recurren voluntariamente a esta alternativa cuando se les dificulta encontrar una salida a su conflicto. El que oficia de árbitro debe guardar para las partes las mismas características en relación con la confianza e la imparcialidad. La diferencia es que el árbitro estudiará el caso, escuchará a las partes, verificará pruebas, podrá consultar a peritos imparciales, y en un lapso de tiempo que generalmente se determina por anticipado, dará su dictamen que será aceptado por los participantes. Es una alternativa sumamente eficaz cuando los temas a resolver son específicos y se requiere una opinión idónea y técnica.

**En el arbitraje, es el árbitro el que decide.**

Un consorcio de propietarios de departamentos mantenía un conflicto con uno de sus consorcistas. Este propietario amenazaba con iniciar una demanda a raíz de que el consorcio se negaba a pagarle el arreglo de unas filtraciones de humedad, producto de la rotura de un caño en el interior de su vivienda. El consorcio se negaba a pagar, aludiendo que el propietario había reformado su unidad y modificado el plano original sin pedir la autorización para hacerlo; por lo tanto, el consorcio no se consideraba responsable. El propietario decía que no era así, que la modificación no había sido tal.

Esta situación entre vecinos traía mucha incomodidad a todos. Para terminar con el asunto, algunos proponían que pagase la mitad el consorcio y la otra mitad el propietario. Pero éste no aceptó. Procurando una solución, y antes de llegar a un juicio entre vecinos que siempre se habían llevado bien, pensaron en una mediación. Alguien que bajara los decibeles a todos, para encontrar una salida y seguir conviviendo de un modo amigable.

Uno de los propietarios, con muy buen criterio, sugirió que existía una alternativa mejor. Este no era un caso sólo de opiniones o de formas, sino que además era una situación objetiva muy concreta. Para eso propuso un arbitraje.

“¿Cómo es eso?”, preguntaron todos. “Muy sencillo –contestó–, busquemos una organización que sea idónea en el tema de construcciones y administración, le explicamos cada uno nuestros pareceres, le entregamos los elementos que requiera, y lo que decida finalmente nosotros lo aceptamos”. Esa propuesta conformó a todos. Por la sugerencia de uno de ellos, recurrieron a la Cámara de Propiedad Horizontal para que oficiara de árbitro.

La Cámara nombró un profesional ingeniero con experiencia, les anticipó los costos exactos que demandaría su intervención, los elementos que iba a requerir, y les dio la fecha en que emitiría su dictamen. Así fue. El día programado, en una reunión de consorcio, se recibió la decisión que determinaba lo que debían hacer. Fin del conflicto.

En temas específicos de discordia, no llegar a un acuerdo negociado y judicializar la causa implica:

*En cuanto al dictamen:* que un abogado con nombramiento de juez debe dictar sentencia sobre temas de su total desconocimiento, basado en informes producidos por peritos que no son objetivos, ya que responden a las partes, y confrontarlos con otros informes de peritos judiciales que son designados por sorteo y no por capacidad.

*En cuanto al tiempo:* soportar períodos extraordinariamente largos de litigio con los inconvenientes que eso acarrea, acrecentado por maniobras dilatorias conocidas como chicanas que entorpecen aún más el proceso.

*En cuanto al costo:* resulta incalculable, producto de tantas intervenciones, papelerías, declaraciones, peritajes, etc.

La utilización del arbitraje es especialmente eficaz y evita las implicaciones anteriores, sobre todo en conflictos relativos a malas praxis médicas, desavenencias del consumidor, aplicación de porcentajes de aumentos, diferencias de límites, inclusiones o exclusiones en contratos, desacuerdo en la industria de la construcción.

## **De la negociación en sí**

Haciendo una síntesis, podríamos decir que encontramos tres grandes formas para la resolución amigable de nuestros conflictos: la *negociación*, la *mediación* y el *arbitraje*. Al comienzo de este capítulo, nos preguntamos: ¿en quién confiamos cuando el conflicto se nos va de las manos? La pregunta que sigue ahora es: ¿cómo hacer para que el conflicto no se nos vaya de las manos y no sea eterno? La respuesta parece simple: entender cómo conducir la dinámica

y alcanzar un acuerdo; eso es, encontrar una solución que conforme lo mejor posible y en un tiempo que sea aceptable para todos. Eso no parece tan simple. Esa solución será viable de acuerdo a cómo entendamos que debemos negociar, y a eso nos dedicaremos en las próximas páginas.

## Capítulo 2

# ¿Qué implica negociar?

Ante todo, negociar implica conocer:



cuáles son nuestras necesidades, nuestros objetivos y nuestros deseos (lo que quiero, puedo y necesito);



cuáles son las necesidades, los objetivos y los deseos de la otra parte.



Resultará difícil que obtengamos un buen *acuerdo* si no sabemos:

**¿Qué pretendemos? ¿Por qué y para qué?**

Es decir, conocer esos aspectos de la negociación es similar a conocer, si estoy por realizar un viaje, desde dónde voy a partir, adónde quiero llegar y para qué quiero ir. Al negociar, también es preciso calcular hasta cuánto estoy dispuesto a dar y qué pasa si no consigo mi objetivo. Si saliéramos a una ruta sin tener claro dónde ir y para qué, nunca sabremos si llegamos ni tampoco para qué fuimos.

Cuando uno sólo conoce su objetivo y no se detiene a prepararse con respecto a la forma en que piensa lograrlo, qué dificultades se pueden presentar, de qué manera puede estar afectando los intereses de otros, qué alternativas tiene para superar los problemas que se presenten, o qué consecuencias podría generar el hecho de no alcanzar lo que quiere, estará lanzado a improvisar. Eso dista de ser una *negociación sabia*.

La improvisación es aliada de la buena o mala racha que tenga uno para conseguir algo. El concepto de *negociación* es diferente; está ligado al estudio de las posibilidades de llevar adelante un proyecto en el que hay otros involucrados, y cómo se logra que cada parte resulte satisfecha con los elementos disponibles.

### **Objetivos claros**

Entonces, si no tenemos claro lo que queremos y para qué lo queremos, negociar se vuelve muy dificultoso. El simple deseo de obtener algo no siempre es suficiente.

Carlos participó en un taller de *negociación* y nos compartió su vivencia. Tiene veintisiete años, vive con sus padres, está próximo a terminar su carrera universitaria. Además de estudiar, trabaja y se mantiene. Considera que es un buen hijo, un buen estudiante y mantiene cordiales relaciones en todos sus ámbitos. Molesto por el tiempo que le toma utilizar el transporte público para ir a la universidad y al trabajo, se entusiasma con la compra de una moto.

Cuando se lo comenta a los integrantes de su familia, recibe una especie de *shock* que no esperaba; no están para nada de acuerdo. Él se precipita en imponer su decisión. De allí en más, comienzan choques todos los días. Todo se transforma en discusiones, nadie se escucha y la familia se distancia como si la casa estuviera convertida en un escenario de guerra.

La causa por la que comenzaron discutiendo se pierde, y se encuentran peleando por problemas que antes ni existían o creían que no existían: problemas de autoridad, de confianza, de autonomía, de ingratitud, por dinero, por desamor, etc. Carlos se siente en un juego perverso. No sabe qué hacer. Si compra la moto, va contra la voluntad de sus padres, y tendría que soportar el disgusto de ellos; en tanto, si se somete a la voluntad de ellos, la frustración no lo dejará en paz.

Dentro del taller de negociación y para intentar ayudarlo, le preguntamos a Carlos qué supone que sienten sus padres ante la compra de esa moto. Responde sin titubear: “Miedo”. Tratamos que explique a qué podían tenerle miedo. El miedo es una sensación difusa, despierta las más variadas fantasías; en general, está relacionado al temor de que se produzcan dolores o pérdidas. Es necesario, si queremos reducir los miedos, conocer a qué le temen sus padres.