

Vele también por los intereses de los demás

Cada uno debe velar no sólo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás.

Filipenses 2:4

Hasta ahora nos hemos centrado principalmente en cómo resolver los temas personales que pueden surgir durante un conflicto. Sin embargo, como todos sabemos, el conflicto también puede involucrar asuntos materiales. Dos amigos podrán discrepar sobre el costo de reparar una propiedad dañada, o dos empresarios podrán interpretar un contrato de formas completamente diferentes. Una pareja podrá no estar de acuerdo en dónde pasar las vacaciones. Dos vecinos podrían discrepar acerca de si una cerca debe ser reemplazada o no, y quién debería absorber el costo. Mientras que estos temas sustantivos no se resuelvan, la paz se verá impedida, aun cuando se resuelvan los temas personales. En este capítulo consideraremos cinco principios que podrán ayudarlo a alcanzar acuerdos sobre temas materiales de una forma bíblicamente fiel.

Negociación cooperativa o competitiva

Muchas personas recurren automáticamente a un estilo competitivo al negociar temas materiales. Actúan como si fuera un juego de tira y afloja en el que cada persona tira agresivamente para obtener lo que desea, dejando que los demás se ocupen de ellos mismos.

Si bien este enfoque podría ser adecuado cuando se necesitan resultados rápidamente o cuando alguien está defendiendo principios morales importantes, tiene tres debilidades inherentes. Primero, un enfoque competitivo frecuentemente no produce la mejor solución posible para un problema. Cuando las personas trabajan unas contra otras, tienden a centrarse en temas superficiales y dejan de lado los deseos y necesidades subyacentes. Como resultado, a menudo alcanzan soluciones inadecuadas. Además, un enfoque competitivo en general supone que, para que un lado obtenga más de la torta, el otro lado debe obtener menos. Esta actitud de “torta fija” desalienta la apertura y flexibilidad que se necesita para desarrollar soluciones creativas e integrales.

Segundo, la negociación competitiva también puede ser bastante ineficiente. Normalmente comienza declarando cada lado una posición específica, y el progreso se logra mediante compromisos y concesiones sucesivas. Como cada compromiso generalmente es algo así como la mitad del tamaño del anterior y lleva el doble de tiempo, este proceso puede consumir una gran cantidad de tiempo y generar una frustración significativa.

Finalmente, la negociación competitiva puede dañar significativamente las relaciones personales. Este enfoque tiende a ser muy egoísta y puede ofender a los demás fácilmente.

También se centra en temas materiales en vez de preocupaciones, percepciones y sentimientos personales. En el mejor de los casos, los involucrados en el proceso reciben el mensaje de que estos temas relacionales no son importantes. En el peor de los casos, la competencia de voluntades inherente lleva a la intimidación abierta, manipulación y ataques personales. Este proceso competitivo generalmente produce relaciones seriamente dañadas.

Muchos de estos problemas pueden ser evitados negociando de una forma cooperativa en vez de competitiva. Las personas que practican la negociación cooperativa buscan deliberadamente soluciones que son beneficiosas para todos los involucrados. Al trabajar con nuestros oponentes en vez de contra ellos, tenemos una mayor probabilidad de comunicar y apreciar las necesidades y preocupaciones subyacentes. Como resultado, somos propensos a desarrollar soluciones más sabias y más completas. Cuando se lleva a cabo adecuadamente, la negociación cooperativa es relativamente eficiente, porque se pierde menos tiempo y energía en posturas defensivas. Lo mejor de todo es que, como se presta atención a las inquietudes personales, este estilo de negociación tiende a preservar o aun mejorar las relaciones.

La negociación cooperativa es muy elogiada en la Biblia, que nos ordena repetidamente tener una preocupación activa por las necesidades y el bienestar de los demás:

“Ama a tu prójimo como a ti mismo” (Mateo 22:39).

“[El amor] no es egoísta” (1 Corintios 13:5).

“Así que en todo traten ustedes a los demás tal y como quieren que ellos los traten a ustedes. De hecho, esto es la ley y los profetas” (Mateo 7:12).

“No hagan nada por egoísmo o vanidad; más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos. Cada uno debe velar no sólo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás” (Filipenses 2:3, 4; ver 1 Corintios 10:24).

Tener un preocupación amorosa por los demás no significa siempre ceder a sus demandas. Ciertamente tenemos el deber de cuidar de nuestros propios intereses (Filipenses 2:4). Además, Jesús nos pide que seamos “astutos como serpientes y sencillos como palomas” (Mateo 10:16). La palabra griega *phronimos*, que se traduce “astutos” en este pasaje, significa ser “prudente, sensible y sabio de manera práctica”.⁵⁶ Una persona sabia no cede a los demás a menos que haya una razón válida para hacerlo. Luego de recoger toda la información relevante y analizar opciones creativas, una persona sabia trabaja para lograr soluciones que honren a Dios y brinden beneficios duraderos a la mayor cantidad de personas posible. Si bien esto podrá conducir a veces a concesiones unilaterales, normalmente exige que *ambos* lados contribuyan a una solución.

Como indican estos pasajes, la negociación cooperativa podría describirse como una combinación de amor y sabiduría. He encontrado que este proceso amoroso y sabio generalmente involucra cinco pasos básicos, que pueden resumirse en esta simple regla: Cuando necesite negociar, haga una PAUSA. Este acrónimo representa los siguientes pasos:

Preparación

Afirmación de relaciones

Ubicación de intereses

Soluciones creativas
Análisis objetivo y razonable de opciones

Cuando más cuidadosamente siga usted cada uno de estos pasos, más probabilidad tendrá de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos sobre temas materiales.

Preparación

La preparación es uno de los elementos más importantes de la negociación exitosa (Proverbios 14:8, 22). Esto ocurre especialmente cuando hay temas significativos o fuertes sentimientos involucrados. Hay varias actividades que son una buena preparación para la negociación:

Ore. Pida a Dios humildad, discernimiento y sabiduría mientras se prepara.

Obtenga la información. Lea los documentos pertinentes cuidadosamente (ej: contratos, manuales de empleo, cartas). Hable con los testigos clave. Realice la investigación que sea necesaria.

Identifique temas e intereses (que definiré a continuación). Intente discernir la verdadera causa del desacuerdo. Haga una lista cuidadosa de todos los temas involucrados. Haga también una lista de sus propios intereses así como los intereses de los demás, según los entiende usted.

Estudie la Biblia. Identifique claramente los principios bíblicos involucrados, y asegúrese de saber cómo ponerlos en práctica.

Desarrolle opciones. Haga una tormenta de ideas antes de hablar con su oponente, para poder proponer algunas opciones razonables para el problema. Esté listo para explicar cómo cada opción beneficiará a su oponente.

Anticipe reacciones. Póngase en los zapatos de su oponente y trate de predecir algunas reacciones probables a sus propuestas. Desarrolle una respuesta a cada una de las reacciones.

Planifique una alternativa a un acuerdo negociado. Decida de antemano qué hará si las negociaciones no son exitosas.

Escoja un momento y un lugar apropiados para hablar. Considere las posibles preferencias de su oponente.

Planifique sus comentarios iniciales. En particular, planifique cómo fijar un tono positivo al inicio de la reunión y cómo alentar a su oponente a entrar en la discusión con una mente abierta.

Busque consejos. Si tiene dudas acerca de cómo proceder con las negociaciones, hable con personas que puedan darle consejos sabios y bíblicamente sólidos.

El perro ladrador. Para que esta discusión sea lo más práctica y vívida posible, le mostraré como la estrategia de la PAUSA en la negociación puede ser usado en un conflicto real. Consideraremos la siguiente situación a lo largo de este capítulo.

Juan y Julia Jiménez viven en un terreno de dos acres fuera de la ciudad. Sus vecinos más cercanos, Esteban y Sara Suárez, tiene un terreno de tamaño similar. Las dos casas están situadas a unos treinta metros de distancia entre sí, en rincones adyacentes de las propiedades. Los Suárez crían Border Collies como pasatiempo y como un pequeño

negocio. Hace unas semanas compraron una nueva perra llamada Molly, que ladra esporádicamente varias noches a la semana. El ladrido molesto ha mantenido a los Jiménez despiertos por la noche, y sus hijos se están quejando de estar cansados en la escuela. Para peor, los Suárez comenzaron a ejercitar y alimentar a Molly a las 5 de la mañana. Esta actividad ruidosa priva a los Jiménez de otra hora de sueño.

Hace más o menos una semana, Juan vio a Sara trabajando en el jardín de ella y se le acercó para pedirle que hiciera algo con relación a los ladridos. Ella dijo que lo lamentaba, y durante varios días los ladridos disminuyeron. Sin embargo, a la semana recomenzaron y parecían aun peores que antes. Ayer otro vecino le dijo a Julia que Esteban había llamado a todos los de la subdivisión para ver si el perro los estaba molestando. Mientras lo hacía había dicho algunas cosas muy críticas acerca de Juan.

Julia ha realizado su propia encuesta y encontró que sólo unos pocos vecinos se han molestado por los ladridos de Molly. Dos vecinos tienen problemas de audición, y algunos de los otros viven lo suficientemente lejos como para no oír a la perra. Julia luego consultó al abogado del condado y averiguó que era una contravención tener un perro que molesta a “una cantidad considerable de personas” de un vecindario. Lamentablemente, el abogado no parece creer que Molly haya molestado a la suficiente cantidad de personas como para justificar un cargo de contravención. Por lo tanto, Juan y Julia tendrán que negociar una solución sin la ayuda de las autoridades.

Como el problema del perro ladrador no requería una solución inmediata, Juan y Julia se tomaron varios días para prepararse para negociar con los Suárez. Oraron por ellos cada día pidiendo a Dios sabiduría y discernimiento. También dedicaron un tiempo a discutir cómo aplicar principios bíblicos pertinentes a esta situación.

Para verificar la queja e identificar patrones significativos, comenzaron a llevar un registro escrito de las ocasiones en que Molly ladraba. Juan leyó los convenios de la subdivisión para ver si había alguna regla contra perros que ladran, pero no había ninguna. Julia fue a la biblioteca y buscó en varios libros sobre entrenamiento de perros. Prepararon una lista de sugerencias que los entrenadores expertos dan con relación a perros ladrones.

Juan y Julia identificaron dos temas que debían ser tratados: (1) ¿Es razonable esperar que los Suárez hicieran algo con relación a los ladridos de Molly? (2) De ser así, ¿cuál es la mejor forma de moderar sus ladridos? Luego hicieron una lista preliminar de los intereses involucrados. Decidieron que ellos tenían los siguientes intereses: el deseo de paz y quietud, suficiente descanso para sus hijos, y una relación cómoda con los Suárez y los demás vecinos. Supusieron que los Suárez tenían estos intereses: cariño por los perros, necesidad de ingresos adicionales, y posiblemente resistencia a que “les digan lo que deben hacer”. (Aparecerán más intereses más adelante en este capítulo.)

Los Jiménez luego compilaron una lista preliminar de opciones que podrían resolver el problema, que incluía: vender el perro, enseñarle a no ladrar, obtener un collar antiladrado a control remoto, ponerle un bozal al perro, conseguir taponos de oídos para ellos, etc. Trataron de anticipar cómo responderían los Suárez a cada opción, y listaron los costos y beneficios de las más viables.

Juan y Julia también dedicaron un tiempo a discutir lo que harían si los Suárez se rehusaban a hacer nada con relación a los ladridos. Si bien se vieron tentados a encontrar una forma de tomar represalias y hacerles la vida difícil, sabían que no agradarían ni honrarían a Dios. Por lo tanto, decidieron que si no lograban detener los ladridos inmediatamente sólo se esforzarían más por cultivar una relación positiva con ellos. Lo

harían invitándolos a comer, dedicando tiempo a conocer a sus hijos, y buscando oportunidades para ayudarlos o ser amables con ellos.

Dado que los Suárez parecían descansar más los sábados, Juan y Julia decidieron que sería un buen momento para acercarse a ellos. También decidieron que sería prudente ofrecer hablar en la casa de sus vecinos, ya que los tranquilizaría más. Planearon solicitar una reunión haciendo que Juan fuera a los Suárez en persona y dijera algo como: “Molly parece estar ladrando mucho últimamente, y a nuestros hijos les está costando dormir lo suficiente. A Julia y a mí nos gustaría tomar unos minutos para hablar con ustedes acerca de esta situación”.

Juan y Julia también analizaron tres formas en que Esteban y Sara podrían reaccionar a esta solicitud, y planearon las respuestas apropiadas. Una vez completada su preparación, estaban listos para abordar a los Suárez.

Esto podría parecer mucho trabajo, y lo es. Pero en este conflicto de la vida real, Juan y Julia reconocieron sabiamente que podrían dedicar su tiempo a estar despiertos a la noche y quejarse durante el día, o podrían usarlo para negociar cuidadosamente con sus vecinos para alcanzar una solución a este problema. Usted deberá hacer la misma elección cuando se enfrente a un tema que podría afectarlo a usted, a su familia, a su iglesia o a su trabajo de una forma significativa o prolongada. No será cuestión de *si* dedica tiempo al problema, sino de *en qué o cómo* dedica tiempo al problema. Como descubrieron Juan y Julia, cuanto antes uno separa tiempo para encontrar una solución al problema, menos tiempo dedicará a rumiar sobre él.

Afirmación de relaciones

Un conflicto generalmente tiene dos ingredientes básicos: personas y un problema. Demasiado a menudo, no tomamos en cuenta los sentimientos y preocupaciones de las personas y centramos toda nuestra atención en los problemas que nos separan. Este enfoque causa a menudo más ofensas y distanciamiento, lo cual sólo hace que los conflictos sean más difíciles de resolver. Una forma de evitar estas complicaciones innecesarias es afirmar su respeto y preocupación por su oponente a lo largo del proceso de negociación. Por ejemplo, usted podría comenzar una conversación con palabras como éstas:

“Eres uno de mis mejores amigos. Nadie en la ciudad ha sido más amable o más considerado para conmigo. Porque valoro nuestra amistad tanto, quiero encontrar una solución a este problema”.

“Admiro cuán duramente has trabajado para pagar esta deuda. También aprecio tus esfuerzos por mantenerme informado acerca de tu situación financiera. Dado que me has tratado con respeto, me gustaría hacer todo lo que esté a mi alcance para encontrar un plan de pagos factible”.

“Aprecio tu disposición para escuchar mis preocupaciones acerca de este proyecto. Antes de explicar cuáles son, quiero dejar en claro que respetaré tu autoridad para decidir este asunto, y haré todo lo que pueda para que este proyecto sea exitoso”.

Obviamente, estas palabras de afirmación deben ser respaldadas por acciones comparables. Si no es así, su oponente concluirá –con toda razón– que usted es un adulator y un hipócrita. Aquí tiene algunas formas de demostrar su preocupación y respeto durante el proceso de negociación:

Comuníquese de forma cortés. Escuche respetuosamente lo que los demás tienen que decir. Use palabras como “por favor”, “¿me permite explicar?”, “¿le parece bien si...?” y “tal vez no expliqué mis razones correctamente”.

Dedique tiempo a los temas personales. En vez de ir directamente a los temas materiales, trate de entender las inquietudes personales de su oponente. Trate con las ofensas y frustraciones personales lo antes posible.

Sométase a la autoridad. Ofrezca consejos claros y razonables, y sea lo más persuasivo posible, pero respete la autoridad de los líderes y apoye sus decisiones en la medida de sus posibilidades.

Busque fervorosamente entender. Preste atención a lo que los demás están pensando y sintiendo. Haga preguntas sinceras. Discuta las percepciones de los demás.

Esté atento a los intereses de los demás. Busque soluciones que realmente satisfagan las necesidades y deseos de los demás.

Aborde el pecado de una forma compasiva. Si usted debe hablar con otros acerca de sus agravios, use las destrezas que se trataron en el capítulo 8.

Permita que la persona salve la cara. No arrincone a las personas. Desarrolle soluciones que sean consistentes con los valores de los demás y los de Dios.

Elogie y agradezca. Cuando alguien afirma un punto válido o tiene un gesto amable, reconózcalo o exprese su aprecio.

Si usted afirma sincera y consistentemente su preocupación y respeto por la otra persona, generalmente tendrá más libertad para discutir temas materiales sincera y francamente. Aun cuando no esté completamente satisfecho con un acuerdo, es una buena idea afirmar su relación con la otra persona al final del proceso de negociación. Esto protege su relación de daños residuales y podría mejorar su capacidad para negociar temas posteriores de una forma más satisfactoria.

El pedro ladrador. Afirmar su relación con los Suárez fue un componente básico del pedido inicial de los Jiménez de una reunión con ellos. Al *pedir* una reunión en vez de exigirla, Juan transmitió cortesía y respeto. Este proceso continuó durante su primera reunión con los Suárez al día siguiente. Juan comenzó el encuentro diciendo: “Realmente apreciamos su disposición para hablar con nosotros. De hecho, esperamos que la situación nos dé una oportunidad para conocernos mejor y ser mejores vecinos que antes”.

Luego de dejar que Esteban y Sara contestaran, Julia preguntó si estaría bien que ella explicara algunas de las preocupaciones que tenían. Escogió sus palabras cuidadosamente y usó declaraciones en primera persona (“yo” y “nosotros”) lo más posible. Se cuidó de no acusar a los Suárez de molestar a nadie deliberadamente, y dejó en claro que ella y Juan estaban suponiendo lo mejor de ellos. Luego pidió a Esteban y Sara que compartieran algunos de sus sentimientos y preocupaciones. Mientras lo hacían, Juan y Julia hicieron preguntas en los momentos apropiados y respondieron con frases como “ya veo”, “no me di cuenta de eso” y “eso me ayuda a entender su situación”. Si bien los Suárez estaban algo a la defensiva cuando comenzó la conversación, terminaron por relajarse. Al afirmarse su relación con los Jiménez, se mostraron cada vez más dispuestos a hablar del problema que los había reunido.

Ubicación de intereses

El tercer paso en la estrategia de la PAUSA es ubicar los intereses de las personas involucradas en el desacuerdo. Sólo entonces podrá usted responder adecuadamente a la orden de “velar no sólo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás”. A fin de identificar los intereses, es importante entender cómo difieren de los temas y las posturas.

Un *tema* es una cuestión identificable y concreta que debe ser abordada a fin de llegar a un acuerdo. Por ejemplo: “¿Deberían los Suárez hacer algo para detener los ladridos de Molly?” o “¿De qué forma pueden los Suárez detener los ladridos de Molly?”.

Una *postura* es un resultado deseado o una perspectiva definible sobre un tema. Por ejemplo: “Si el perro sigue ladrando, deberán deshacerse de él” o “Es mi perro, y ustedes no tienen ningún derecho a decirme qué hacer con él”.

Un *interés* es lo que motiva a las personas. Es una preocupación, un deseo, una necesidad, una limitación o algo que una persona valora. Los intereses brindan la base para las posturas. Algunos intereses son concretos y fáciles de identificar. Por ejemplo: “Me gusta criar y entrenar perros, y necesito los ingresos adicionales” o “Mis hijos necesitan dormir”. Otros intereses son abstractos, ocultos y difíciles de medir. Por ejemplo: “No quiero que mi familia piense que me pueden pasar por encima” o “Esta es la única cosa que he hecho jamás que me haya hecho sentir exitoso”.

Como demuestran estos ejemplos, las posturas son frecuentemente incompatibles. El resultado deseado de una persona a menudo entra en conflicto con el resultado deseado de la otra persona. Si bien los intereses podrían chocar a veces también, en muchas situaciones los intereses primarios de las partes son sorprendentemente compatibles. (Por ejemplo, es muy probable que tanto los Suárez como los Jiménez quieran que sus hijos disfruten de vivir en el vecindario.) Por lo tanto, cuando las personas se centran en los intereses antes que en las posturas, en general es más fácil desarrollar soluciones aceptables.

La Biblia está llena de historias que ilustran la sabiduría de identificar y centrarse en intereses antes que en posturas. Una de mis historias de negociación favoritas aparece en 1 Samuel 25:1–44. La popularidad de David entre el pueblo de Israel se había vuelto tan grande que el rey Saúl se puso celoso e intentó matarlo. David y varios cientos de sus seguidores huyeron al desierto, donde vivieron como mercenarios. Durante este tiempo, protegían los rebaños y manadas de los habitantes locales de los merodeadores. Una de las personas que se benefició de la protección de David fue un rico terrateniente llamado Nabal. Por lo tanto, cuando las provisiones de David se estaban agotando, envió a diez hombres a pedirle alimento a Nabal. A pesar del beneficio que había recibido de David, Nabal denegó el pedido e insultó a sus hombres. Cuando David se enteró de esto, se enfureció. Partió de inmediato con cuatrocientos hombres armados, decidido a matar a Nabal y a todos sus hombres.

Entretanto, la esposa de Nabal, Abigaíl, se enteró de lo que había hecho Nabal. Viendo el peligro en que se encontraba él, se propuso negociar un tratado de paz con David. Primero cargó una gran cantidad de alimentos sobre varios asnos e instruyó a sus siervos que los llevaran a David. (¡Una preparación muy sabia!) Luego montó su propio asno y fue a interceptarlo antes que tuviera tiempo para preparar un ataque. Cuando Abigaíl se encontró con David al pie de las montañas, se bajó del asno y se inclinó ante él. Luego dijo:

Señor mío, yo tengo la culpa. Deje que esta sierva suya le hable; le ruego que me escuche... *El Señor le ha impedido a usted derramar sangre y hacerse justicia con sus propias manos...* Yo le ruego que perdone la falta de esta servidora suya.

Ciertamente, el Señor le dará a usted una dinastía que se mantendrá firme, y *nunca nadie podrá hacerle a usted ningún daño* [traducción alternativa: *nunca cometerá usted ningún mal*], pues usted pelea las batallas del Señor. Aun si alguien lo persigue con la intención de matarlo, su vida estará protegida por el Señor su Dios, mientras que sus enemigos serán lanzados a la destrucción. Así que, cuando el Señor le haya hecho todo el bien que le ha prometido, y lo haya establecido como jefe de Israel, *no tendrá usted que sufrir la pena y el remordimiento de haberse vengado por sí mismo, ni de haber derramado sangre inocente.*

Versículos 24–31, énfasis agregado

Esta es una apelación perspicaz y astutamente elaborada. Abigaíl claramente afirmó su preocupación y respeto por David (al decir “le ruego”, al pedir hablar y al referirse a David como “Señor”). Usó palabras y metáforas que serían agradables a los oídos de él: la frase “Ciertamente, el Señor le dará a usted una dinastía que se mantendrá firme” le recordaba a David el ungimiento de Samuel como futuro rey, y la frase “sus enemigos serán lanzados a la destrucción” (“él arrojará las vidas de tus enemigos como quien las tira con el cuenco de una honda”, *Reina–Valera 1995*) tocaba el momento más glorioso de la vida de David, cuando mató a Goliat con su honda. Lo más importante es que, en vez de darle un discurso o hablarle de sus propias preocupaciones, Abigaíl se centró en el principal interés de David en esta situación. Tal vez había escuchado acerca de la reciente masacre de Saúl de todo un pueblo de personas que habían ayudado inocentemente a David (1 Samuel 22:6–19). Al parecer, también sabía que David había recientemente pasado por alto una oportunidad para matar a Saúl (1 Samuel 24:1–22). Abigaíl tiene que haber visto que el historial limpio y reputación honorable de David era de gran valor para él, especialmente cuando se lo comparaba con el historial sanguinario de Saúl. Se dio cuenta de que, si David se manchaba las manos con sangre inocente, perdería la bendición de Dios así como el amor y el respeto del pueblo de Israel. La ira de David lo había cegado en cuanto a sus propios intereses, pero la brillante apelación de Abigaíl lo volvió en sí, y expresó su gratitud:

David le dijo entonces a Abigaíl: ¡Bendito sea el Señor, Dios de Israel, que te ha enviado hoy a mi encuentro! ¡Y bendita seas tú por tu buen juicio, pues me has impedido derramar sangre y vengarme con mis propias manos! El Señor, Dios de Israel, me ha impedido hacerte mal; pero te digo que si no te hubieras dado prisa en venir a mi encuentro, para mañana no le habría quedado vivo a Nabal ni uno solo de sus hombres... Vuelve tranquila a tu casa —añadió—. Como puedes ver, te he hecho caso: te concedo lo que me has pedido.

1 Samuel 25:32–35

Este incidente dramático demuestra que “Mejor es la sabiduría que la fuerza” (Eclesiastés 9:16, *Reina–Valera 1995*). También ilustra uno de los principios más importantes de la negociación cooperativa: Cuanto más plenamente usted entienda y busque los intereses de su oponente, más persuasivo y eficaz podrá ser al negociar un acuerdo.

Antes de intentar entender los intereses de otras personas, conviene escribir una lista de sus propios intereses. Recordando las tres oportunidades que brinda un conflicto, usted

podría empezar por hacer una lista de intereses relacionados con glorificar a Dios, servir a los demás y crecer según la imagen de Cristo. Esta parte de su lista es principalmente para su propio beneficio, y podría no ser apropiado revelar estos intereses a su oponente, especialmente al inicio de la negociación.

También debería notar toda preocupación personal, deseo, necesidad o limitaciones que no están incluidos en alguna de las categorías descritas arriba. Su lista debería incluir todo lo que tenga valor para usted o que podría estar motivándolo en esta situación específica. Una vez que esta lista esté relativamente completa, normalmente es más útil notar cuáles intereses tienen la mayor prioridad. Esto lo ayudará a tomar decisiones sabias si luego tiene que escoger entre varios intereses.

Entonces deberá intentar discernir los intereses de su oponente. Antes de reunirse, podría analizar la información que ya tiene o hacer alguna investigación discreta para desarrollar una lista de intereses posibles. Mientras habla con su oponente, deberá anotar cuidadosamente todo lo que diga y haga que revele intereses ocultos. Preguntar “¿Por qué?”, “¿Por qué no?” y “¿Cómo?” en momentos apropiados puede ofrecer perspectivas adicionales.

A menudo es útil exponer abiertamente los intereses de cada uno. Una forma de hacerlo es tomar una hoja de papel y escribir todos los intereses que ya han surgido. Explique a su oponente lo que está haciendo, y lea los ítems que está listando. Luego pregunte qué otras inquietudes, objetivos o intereses tiene su oponente. Hasta donde sea posible, reconózcalos como razonables y significativos. Haga preguntas para aclarar lo que ha entendido. Fije un tono positivo centrándose en los intereses similares y las áreas de acuerdo.

Una vez que usted y la otra parte entiendan sus intereses mutuos, podrán redefinir y fijar prioridades para los *temas* que necesitarán resolver para llegar a un acuerdo. Coloquen los temas más fáciles al principio de su lista. Si trabajan en ellos primero, deberían ver algunos resultados positivos más rápidamente. Esto tiende a alentar una mayor cooperación y crea impulso para avanzar hacia los temas más difíciles.

El pedro ladrador. Para cuando se sentaron a hablar con los Suárez, Juan y Julia habían preparado una lista más completa de los intereses que consideraban estaban involucrados en esta situación. Incluía los siguientes ítems:

1. Intereses personales que son confidenciales por el momento.
 - a. Glorificar a Dios
 - i. Confiar en Él, obedecerlo, imitarlo y reconocerlo
 - ii. Mostrar el poder del evangelio en nuestras vidas
 - iii. Pasar por alto ofensas menores
 - iv. Hacer todo lo que podamos para vivir en paz
 - v. Hacer lo que es justo y correcto
 - vi. Ejercer compasión y misericordia
 - vii. Hablar la verdad en amor
 - b. Servir a los demás
 - i. Enseñar a nuestros hijos mediante el ejemplo lo que significa ser un cristiano
 - ii. Hacerle bien a los Suárez; intentar ayudarlos de formas concretas
 - iii. Demostrar y, en lo posible, describir la diferencia que Jesús ha hecho en nuestras vidas, en la esperanza que los Suárez puedan verse alentados a seguirlo (si no son cristianos ya)

- iv. Ayudar a los Suárez donde puedan necesitar cambiar, y darles todo el aliento y ayuda que podamos
- c. Crecer según la imagen de Cristo
 - i. Ver nuestras debilidades más claramente para que podamos aprender a depender de Dios más consciente y consistentemente
 - ii. Ver nuestros pecados e ídolos más claramente para que, con la ayuda de Dios, podamos arrepentirnos y cambiar
 - iii. Practicar los rasgos de carácter que vemos en nuestro Señor, como amor, gozo, paz, paciencia, amabilidad, bondad, fidelidad, mansedumbre, autocontrol, discernimiento, sabiduría y perseverancia
- 2. Intereses personales que deberíamos revelar
 - a. El deseo de paz y quietud (la razón por la que nos mudamos al campo)
 - b. Suficiente descanso para nosotros y nuestros hijos
 - c. Una relación cómoda con los Suárez y los demás vecinos
 - d. Lograr que nuestros hijos se lleven bien con los hijos de los Suárez para que puedan tener buenos compañeros de juego cerca
- 3. Intereses que los Suárez podrían tener y que pueden ser mencionados cuando parezca conveniente
 - a. Cariño por los perros
 - b. La necesidad de ingresos adicionales
 - c. Una relación cómoda con sus vecinos
 - d. Lograr que sus hijos se lleven bien con los nuestros
- 4. Intereses que los Suárez podrían tener a los cuales deberíamos ser sensibles pero no deberíamos mencionar
 - a. Tensión dentro de su matrimonio o familia que los haga más irritables o menos considerados hacia los demás
 - b. Insuficiente dinero para seguir soluciones caras (ej: construir una caseta nueva para el perro)
 - c. Una resistencia a que “les digan lo que deben hacer”

Poco después de sentarse con los Suárez, Juan y Julia sugirieron que intentaran entender los intereses de cada uno en la situación. Luego de que les explicaran lo que es un interés y cómo este paso los ayudaría a entenderlos, Esteban y Sara pasaron directamente a su postura y dijeron que no estaban dispuestos a deshacerse de Molly. Juan la reflejó convirtiéndola en un interés: “La valoran mucho, ¿no?”. Juan y Julia explicaron algunos de sus propios intereses y luego hicieron una pausa para permitir que los Suárez explicaran los suyos. Al reflejar y parafrasear las palabras de los Suárez, los Jiménez demostraron que los estaban escuchando realmente y estaban intentando entender la perspectiva de ellos. Esto los hizo abrirse más a los Suárez. Al hablar, Juan y Julia se dieron cuenta de que su evaluación preliminar de los intereses de los Suárez era bastante precisa, pero no era completa. Supieron que los Suárez tenían estos intereses adicionales:

Esteban y Sara venían ambos de familias que amaban los perros e invertían mucho tiempo y energía en ellos; Molly descendía de uno de los perros favoritos del padre de Sara..

Esteban no se sentía exitoso en su trabajo de contador, pero obtenía mucha satisfacción y un sentido de logro de su éxito como criador y entrenador.

Una de las principales razones por las que Esteban y Sara valoraban sus perros tanto era que, cuando los exhibían, les brindaba una oportunidad para que toda la familia trabajara y viajara junta; además, al asignar el cuidado de los perros a sus hijos, les estaban enseñando a ser responsables.

Cuando salían de la ciudad para los viajes en familia, Esteban y Sara se preocupaban por sus perros porque no habían encontrado a nadie en quienes pudieran realmente confiar para cuidarlos adecuadamente.

Habían entrado ladrones en su casa varios años atrás, y Sara tenía miedo de que volviera a ocurrir. Por lo tanto, tener un perro que ladrara cuando hubiera algo raro le daba mucha tranquilidad.

Al considerar Juan y Julia estos intereses adicionales, se dieron cuenta de que deshacerse de Molly no sería una opción para los Suárez. Resolver este problema requeriría pensar las cosas cuidadosamente.

Soluciones creativas

El cuarto paso en la estrategia de la PAUSA es buscar soluciones que satisfagan la mayor cantidad de intereses posibles. Este proceso debe comenzar con ideas espontáneas. Se les debe alentar a todos que mencionen *cualquier* idea que les venga a la mente. Debe fomentarse la imaginación y la creatividad, dejando la evaluación y la decisión para más adelante. Al buscar posibles soluciones, evite suponer que hay una sola respuesta a su problema. La mejor solución podrá involucrar una combinación de varias opciones, así que siéntase libre para usar partes de varias ideas para formar una variedad de opciones.

Durante esta etapa, haga un esfuerzo consciente para “agrandar la torta”. Trate de incorporar intereses adicionales que podrían satisfacerse como parte de su acuerdo. Por ejemplo, si el tema principal que se está negociando es si su vecino reemplazará la cerca rota, podría ofrecerle quitar algunos árboles enfermos que amenazan caer sobre el garaje de usted. Al centrarse en intereses compartidos y desarrollar opciones que brindan beneficios mutuos, usted puede crear incentivos para el acuerdo en los puntos de contención más difíciles.

Al comenzar a identificar soluciones posibles que le parecen sabias, usted debería hacer un esfuerzo por “vender” estas opciones a su oponente. En otras palabras, explique de qué forma estas soluciones beneficiarían a su oponente.

El perro que ladra. Luego de discutir sus intereses, los Jiménez y los Suárez comenzaron a buscar soluciones creativas para su problema. Al comenzar a creer los Suárez que los Jiménez realmente estaban queriendo ser razonables, se relajaron más y estuvieron dispuestos a hacer una “tormenta de ideas descabellada” (en palabras de Juan). Estas fueron algunas de las ideas que se les ocurrieron:

Los Jiménez y sus hijos podrían conseguir tapones de oído, o podrían comprar una caja de “ruido blanco” (un dispositivo que tiende a enmascarar otros ruidos).

Enseñar a Molly que no ladre de noche usando un collar antiladrado a control remoto.

Colocar una cerca o fila de árboles entre las casas para amortiguar el ruido.

Ejercitar los perros más tarde a la mañana.

Los Jiménez podrían cambiar su horario de sueño para que no estén en la cama cuando Molly acostumbra ladrar.

Obtener una alarma electrónica contra robos para la casa de los Suárez.
Desplazar los dormitorios de los hijos de los Jiménez al extremo más lejano de la casa donde no escucharían tanto los ladridos.

Durante la discusión Sara sugirió que pensarán por un momento cuándo Molly ladraba más. Al comparar los registros, descubrieron que la mayor parte de los ladridos nocturnos ocurrían cuando los Suárez se iban de la ciudad varios días y Molly no había salido de su caseta para ejercitarse. (La persona que se ocupaba de los perros en ausencia de los Suárez simplemente venía para darles comida y cambiarles el agua.) Al darse cuenta de que Molly probablemente se estaba cansando de estar confinada, Julia ofreció hacer que su hija mayor, Karina, le diera comida y agua a Molly y se ocupara de sacarla a caminar cada día cuando no estaban los Suárez. Sara sabía que Karina era responsable y concienzuda, así que estaba abierta a la idea, y aun dijo que ellos podrían pagarle a Karina. Sin embargo, Esteban dudaba de que Karina pudiera manejar a Molly, así que no estaba dispuesto a aceptar esta propuesta.

Tratando de cambiar el foco de la conversación, Sara notó que Molly a veces ladraba aun cuando estaban en casa. Juan entonces preguntó: “¿A qué les parece que le está ladrando Molly?”. Vinieron a la mente varias posibilidades. La que parecía más probable era que les estuviera ladrando a personas que caminaban por la carretera cercana. Juan preguntó si Esteban estaría dispuesto a mover la caseta del perro al otro lado de su casa, donde Molly no pudiera ver la carretera. Esteban rechazó la idea porque no tenía tiempo para hacer el trabajo y sería demasiado caro contratar a alguien para hacerlo. “Además”, dijo, “no estoy convencido de que le esté ladrando a gente de la carretera, así que mover la caseta podría ser una pérdida de tiempo total. Además, no hay sombra de ese lado de la casa por la tarde, y no quiero que mi perra esté calcinada por el sol”.

Luego de discutir algunas posibilidades más, Juan sintió que se estaba agotando la paciencia de Esteban, así que le sugirió que se tomaran unos días para pensar en la situación y volvieran a hablar el miércoles a la noche. Los Suárez estuvieron de acuerdo. Cuando se iban, Juan y Julia expresaron su aprecio por la disposición de ellos a reunirse con ellos.

Análisis objetivo y razonable de opciones

El paso final de la estrategia de la PAUSA consiste en evaluar soluciones posibles objetiva y razonablemente para poder llegar al mejor acuerdo posible. Aun cuando los pasos anteriores hayan salido bien, podría encontrar diferencias de opinión significativas cuando llega a esta etapa. Si usted permite que las negociaciones se degeneren en una batalla de voluntades, su trabajo previo se habrá desperdiciado. Por lo tanto, en vez de apoyarse en opiniones personales, insista en usar criterios objetivos para evaluar las opciones que tiene por delante. Si está tratando con cristianos, consulte principios bíblicos pertinentes. Cada vez que sea posible, introduzca información apropiada, reglamentaciones oficiales o informes profesionales. Además, podrá pedir consejos de expertos o consejeros respetados.

El libro de Daniel contiene un ejemplo notable de una evaluación objetiva. Cuando Nabucodonosor atacó Jerusalén en 605 a.C., capturó a muchos israelitas de familias nobles y los llevó de vuelta a Babilonia. Instruyó al jefe de los oficiales de su corte que trajera “jóvenes apuestos y sin ningún defecto físico, que tuvieran aptitudes para aprender de todo

y que actuaran con sensatez; jóvenes sabios y aptos para el servicio en el palacio real” (Daniel 1:4). Entre éstos, se encontraban Daniel, Ananías, Misael y Azarías.

Cuando Daniel se enteró de que a él y sus compañeros se les proveería comida y vino ceremonialmente impuros, pidió al oficial en jefe permiso para comer comida diferente. Si bien el oficial se mostró comprensivo, le negó el pedido a Daniel diciendo: “Tengo miedo de mi señor el rey... Si el rey llega a verte más flaco y demacrado que los otros jóvenes de tu edad, por culpa tuya me cortará la cabeza” (v. 10). Esto le dejó a Daniel dos opciones interesantes. Podía comer la comida y contaminarse, o podía rehusarse a comer y morir de hambre o ser muerto por su desobediencia. En cambio escogió hacer una PAUSA.

El jefe de oficiales le ordenó a un guardia atender a Daniel, Ananías, Misael y Azarías. Por su parte, Daniel habló con ese guardia y le dijo: “Por favor, haz con tus siervos una prueba de diez días. Danos de comer sólo verduras, y de beber sólo agua. Pasado ese tiempo, compara nuestro semblante con el de los jóvenes que se alimentan con la comida real, y procede de acuerdo con lo que veas en nosotros”. El guardia aceptó la propuesta, y los sometió a una prueba de diez días.

Al cumplirse el plazo, estos jóvenes se veían más sanos y mejor alimentados que cualquiera de los que participaban de la comida real. Así que el guardia les retiró la comida y el vino del rey, y en su lugar siguió alimentándolos con verduras.

Daniel 1:11–16

Como podrá ver, Daniel preparó cuidadosamente su estrategia de negociación. Afirmó su respeto por quienes estaban en autoridad sobre él. Por la gracia de Dios, entendió los intereses de las personas con las que estaba tratando. El rey seguramente quería trabajadores saludables y productivos. El oficial en jefe quería mantener su cabeza. En vez de centrarse exclusivamente en sus propios intereses, Daniel buscó una solución que cubriera los intereses de ellos así como los suyos propios. Entonces, en vez de ofrecer sus opiniones personales, sugirió una forma en que el guardián pudiera evaluar su propuesta objetivamente. Cuando los resultados de la prueba mostraron que la solución propuesta por Daniel era válida y razonable, se llegó rápidamente a un acuerdo permanente.

Además de usar criterios objetivos, usted debería hacer todos los esfuerzos para negociar de una forma razonable. Escuche atentamente las preocupaciones y sugerencias de su oponente, mostrando respeto por sus valores e intereses. Trate de discernir las razones ocultas detrás de las objeciones y posturas. Siga poniéndose en los zapatos de la otra persona y trate de ver las cosas desde su perspectiva. En sus respuestas, apóyese en las ideas y palabras de la otra persona. Pida críticas específicas, alternativas y consejos. Cada vez que su oponente lo presione, lleve la discusión de vuelta a principios objetivos. A lo largo de su discusión, trate a la otra persona como le gustaría ser tratado usted.

Si sus evaluaciones producen un acuerdo, conviene ponerlo por escrito. Esto ayudará a evitar malentendidos y disputas posteriores sobre los detalles. Cuando menos, su acuerdo debería cubrir estos ítems:

Qué temas se solucionaron

Qué acciones se tomarán

Quién es responsable de cada acción

Las fechas para las cuales cada acción deberá ser completada

Cuándo y cómo se analizarán los resultados del acuerdo

Si no pueden alcanzar un acuerdo, no se dé por vencido demasiado rápidamente. Tal vez necesiten volver a uno de los pasos anteriores para identificar intereses no tomados en cuenta o idear nuevas opciones. Por otra parte, podría ser prudente resumir lo que han logrado y lo que falta hacer, y luego tomarse unas horas o días para pensar en el tema. Si usted cree que agregar más negociaciones privadas sería ineficaz, podría sugerir que los temas sin resolver sean tratados con la ayuda de uno o más consejeros objetivos (ver capítulo 9).

El pedro ladrador. Cuando Juan y Julia llegaron a su casa esa noche, se aseguraron de que sus ventanas estuvieran abiertas para poder escuchar a Molly apenas comenzara a ladrar. Efectivamente, una hora después empezó a ladrar insistentemente. Juan salió corriendo y vio que dos personas acababan de pasar en bicicleta. Mantuvo un registro durante las dos noches siguientes, y notó tres episodios adicionales de ladridos que coincidían con personas que pasaban caminando o andando en bicicleta en la ruta. Con Julia oraron y siguieron hablando sobre soluciones posibles. Como resultado, estaban preparados para ofrecer cierta información objetiva y algunas propuestas creativas.

Primero le mostraron a Esteban su registro, indicando la relación entre los ladridos de Molly y las personas que pasaban por la carretera. Esteban reconoció que Molly probablemente estaba ladrando a esas personas, pero repitió sus preocupaciones por la falta de sombra y su falta de tiempo para mover la caseta. Juan replicó diciendo: “He estado buscando una forma de dar a mi hijo alguna experiencia en trabajo de construcción. ¿Qué te parece si él y yo vamos el próximo sábado y te ayudamos a desarmar y mover la caseta? Estoy seguro que sólo nos llevaría entre tres y cuatro horas. En cuanto a la necesidad de sombra, mi suegro tiene decenas de árboles jóvenes en su terreno al norte de la ciudad. Podríamos ir con tu camioneta allá y traer todos los árboles que necesitarías para tener un buen cinturón de sombra alrededor de la caseta. Mi papá consigue despejar su terreno, mi hijo aprende carpintería y a trasplantar árboles, y tú obtienes una nueva caseta”.

La propuesta de Juan era tan razonable que Esteban no pudo pensar en una forma de negarse. Fue entonces que Julia agregó su sugerencia: “Tengo una idea acerca del problema cuando salen de la ciudad. He hablado con Karina, y a ella le encantaría ocuparse de sus perros. Entiendo su renuencia a confiarlos a una extraña, así que ¿por qué no dejan que ella vaya a su casa cada día durante la próxima semana para ayudarlos con su trabajo con los perros? Si demuestra poder manejarlos, entonces tal vez se sientan más cómodos confiándoselos. Si no, podemos buscar otra solución. Además, debería decirles que, si dejan que los cuide, ella preferiría que no le pagaran con dinero. Lo que realmente le gustaría es un cachorro de una de las crías de Molly el próximo año”.

Una vez que la conversación se centró en los cachorros, el corazón de Esteban se ablandó realmente. Cuanto más pensaba en las sugerencias de Juan y Julia, más le gustaba. Les llevó un tiempo precisar los detalles, pero luego la conversación se volvió más fácil a medida que las dos familias aprendían a colaborar cada vez más.

Resumen y aplicación

La negociación no tiene que ser un tira y afloja doloroso. Si se encara correctamente, muchas personas responderán favorablemente a la negociación cooperativa, lo cual puede permitirle encontrar soluciones beneficiosas para problemas comunes. A veces todo lo que

se requiere es una disposición para “velar no sólo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás”.⁵⁷

Si usted está involucrado actualmente en un conflicto, estas preguntas lo ayudarán a aplicar los principios presentados en este capítulo.

1. ¿Qué estilo de negociación es más apropiado en su situación: competitiva o cooperativa? ¿Por qué?
2. ¿Cómo puede prepararse para negociar un acuerdo razonable en esta situación?
3. ¿Cómo puede afirmar su preocupación y respeto por su oponente?
4. Entienda los intereses contestando estas preguntas:
 - a. ¿Qué temas materiales necesitan ser resueltos a fin de arreglar este conflicto? ¿Qué posturas han asumido ya usted y su oponente sobre estos temas?
 - b. ¿Cuáles son los intereses de usted en esta situación?
 - c. ¿Cuáles son los intereses de su oponente en esta situación?
5. ¿Cuáles son algunas soluciones u opciones creativas que satisfarían la mayor cantidad de intereses posibles?
6. ¿Cuáles son algunas formas en que estas opciones pueden ser evaluadas objetiva y razonablemente?
7. Anote en su cuaderno, delante el Señor, una oración basada en los principios aprendidos en este capítulo.